

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Jakub Kleprlík

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA Managementu

Strategický management a analýza podniku

Strategic management and analysis of a company

Student: Bc. Jakub Kleprlík

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miloš Kosík, Ph.D.

Ostrava 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Bc. Jakub Kleprlík**

Studijní obor: **Sportovní management**

Název tématu:

Strategické řízení a analýza podniku

Anglický název tématu:

Strategic management and analysis of a company

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

1. Úvod
 2. Strategické řízení podniku
 3. Nástroje jednotlivých procesů strategického managementu
 4. Organizační struktura daného podniku
 5. Analýza současného stavu daného podniku
 6. Návrhy, náměty, doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval panu Mgr. Miloši Kosíkovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi poskytl při vedení a konzultaci diplomové práce.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

vlastnoruční podpis autora

Obsah

1 Úvod.....	- 3 -
2 Strategické řízení podniku	- 4 -
2.1 Malé a střední podnikání v ČR.....	- 4 -
2.2 Strategie	- 5 -
2.2.1 Hierarchie firemních strategií.....	- 6 -
2.2.2 Typologie strategií.....	- 7 -
2.3 Strategické myšlení.....	- 11 -
2.4 Strategické řízení jako soubor procesů	- 12 -
2.4.1 Příprava a identifikace výchozího stavu.....	- 13 -
2.4.2 Strategické plánování	- 15 -
2.4.3 Implementace strategie, monitorování a hodnocení strategie	- 16 -
2.5 Trend v oblasti moderního managementu podniku – koncepce shareholder value....	- 17 -
2.5.1 Popis koncepce shareholder value.....	- 17 -
2.5.2 Nové systémy ukazatelů	- 19 -
2.5.3 Proč lze koncepci shareholder value považovat za trend	- 26 -
2.5.4 Hodnocení koncepce shareholder value	- 29 -
3 Nástroje jednotlivých procesů strategického managementu. -	32 -
3.1 Metoda PEST.....	- 33 -
3.2 Porterův model konkurenčních sil	- 34 -
3.3 Metoda BCG.....	- 34 -
3.4 SWOT analýza.....	- 36 -
4 Organizační struktura daného podniku	- 38 -
4.1 Obecný popis společnosti XYZ s. r. o.	- 38 -
5 Analýza současného stavu podniku.....	- 40 -
5.1 Analýza vnějšího prostředí	- 40 -
5.1.1 Analýza makroprostředí – metoda PEST	- 40 -
5.1.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model konkurenčních sil.....	- 45 -
5.2 Analýza vnitřního prostředí	- 52 -
5.2.1 Metoda BCG.....	- 52 -
5.3 SWOT analýza.....	- 58 -
6 Návrhy, náměty, doporučení.....	- 62 -
7 Závěr.....	- 69 -
Použitá literatura	- 71 -

Seznam zkratek

Seznam tabulek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

1 Úvod

Pro tuto diplomovou práci jsem zvolil téma – strategický management a analýza podniku. Konkrétní firmou, které je věnována praktická část této diplomové práce, je společnost, která podniká v oblasti prodeje zboží na stolní tenis. Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v Ostravě, jejíž vedení mně poskytlo dostatečné informace pro vypracování praktické části této práce. Jelikož se jedná o citlivé interní informace, vystupuje daná společnost v této práci pod anonymním názvem XYZ s. r. o. Výběrem společnosti podnikající v oblasti stolního tenisu se mi podařilo propojit oblast managementu podniku s oblastí sportu, ke které mám jako aktivní sportovec velmi blízko.

Tuto diplomovou práci jsem rozdělil do pěti kapitol. V první kapitole (kapitola číslo dvě) se zabývám obecnou teorií strategie, strategického myšlení a popisuji strategický management podniku jako soubor na sebe navazujících procesů. Velký prostor v této kapitole je pak věnován koncepci shareholder value, která představuje jeden z trendů v oblasti moderního managementu.

Druhá kapitola (kapitola číslo tři) se týká nástrojů jednotlivých procesů strategického managementu. Podrobně jsou zde charakterizovány jednotlivé nástroje strategické analýzy, které jsem aplikoval v praktické části této práce (metoda PEST, Porterův model konkurenčních sil, metoda BCG, SWOT analýza).

Předmětem třetí kapitoly (kapitola číslo čtyři) je organizační struktura společnosti XYZ s. r. o., v jejímž rámci jsou uvedeny základní informace o dané společnosti.

Ve čtvrté kapitole (kapitola číslo pět) provádím analýzu současného stavu společnosti XYZ s. r. o. Tato analýza se skládá z analýzy vnějšího prostředí (metoda PEST, Porterův model konkurenčních sil), analýzy vnitřního prostředí (metoda BCG) a SWOT analýzy.

Obsahem poslední kapitoly (kapitola číslo šest) je seznam návrhů a doporučení pro zlepšení dané situace společnosti. Tento seznam je vypracován na základě informací získaných z provedené analýzy současného stavu společnosti XYZ s. r. o.

Cílem této diplomové práce je seznámit se s oblastí strategického řízení podniku, pomocí vhodných nástrojů strategické analýzy zanalyzovat stávající situaci společnosti XYZ s. r. o., a na základě získaných informací pak vytvořit seznam návrhů a doporučení pro další rozvoj společnosti.

2 Strategické řízení podniku

V první kapitole této diplomové práce se zabývám obecnou teorií strategického managementu a koncepcí shareholder value, která je jedním z významných trendů v oblasti moderního managementu. Charakterizuji zde malé a střední podnikání, definuji pojmy strategie a strategické myšlení, které jsou základními prvky strategického plánování. Dále rozeberu strategické řízení jako soubor na sebe navazujících procesů a poté kapitolu zakončím popisem koncepce shareholder value a aspektů, které tento trend přináší.

2.1 Malé a střední podnikání v ČR

Oblast malého a středního podnikání rozděluje podnikatele do 3 kategorií - drobný, malý a střední podnikatel. Dle přílohy č. 1 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 se za drobného, malého a středního podnikatele považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 mil. euro nebo jeho bilanční suma roční rozvahy (aktiva, vede-li podnikatel účetnictví nebo majetek, vede-li daňovou evidenci) nepřesahuje korunový ekvivalent 43 mil. euro.

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, jenž zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jehož roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje korunový ekvivalent 10 mil. euro.

Za drobného podnikatele je pak považován podnikatel, pokud zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. euro. Rámcově lze tedy malé a střední podnikání charakterizovat jako samostatné podnikatelské jednotky vlastněné jedním nebo několika podnikateli, které se vyznačují malým počtem pracovníků, relativně malým kapitálem a dosahují spíše malý roční obrat.

Malé a střední podniky (dále jen MSP) tvoří důležitý segment tržní ekonomiky České republiky, jejíž vývoj je podporován úspěšnou prací těchto podniků. MSP hrají významnou roli při vytváření pracovních příležitostí, působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje, zajišťují využití lidského potenciálu a podporují konkurenceschopnost. Mezi jejich hlavní výhody patří schopnost pružně reagovat na změny, schopnost inovovat a rychle přijímat podnikatelské rozhodnutí, a již zmíněné vytváření nových pracovních míst. Na druhé straně mají MSP také řadu nevýhod, mezi něž patří zejména omezené možnosti získávání úspor z rozsahu produkce, omezené možnosti přístupu

ke kapitálovým zdrojům a s tím spojená omezená možnost uvolnění finančních prostředků na propagaci a reklamu.

Díky významu a důležitému postavení MSP v ekonomice ČR patří podpora MSP mezi priority české vlády. V České republice byla přijata Koncepce rozvoje malého a středního podnikání v letech 2007-2013. Mezi hlavní cíle této koncepce patří¹:

- zajistit konkurenceschopnost MSP a tím podpořit jejich další rozvoj,
- zlepšit podmínky pro podnikání,
- zvýšit kvalitu sektoru MSP-větší důraz na firemní výzkum, vývoj a inovace,
- posílit úlohu MSP jako zdroje nových pracovních míst a snižování regionálních rozdílů.

2.2 Strategie

Strategie je jedním z nejčastěji skloňovaných pojmů v oblasti současného managementu. Proto také existuje celá řada pohledů na význam a chápání strategie, přičemž nelze nalézt a uvést pouze jednu vyčerpávající definici. V odborné literatuře se objevuje několik definic tohoto pojmu, které se liší na základě různých individuálních přístupů k chápání strategie různými odborníky, jež se touto problematikou zabývají.

Podíváme-li se do historie na původ slova strategie, zjistíme, že má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, léčka, úskok, atd.² Základ pro jeho používání byl dán ve starověkém Řecku, kde strategie byla označením pro vojenské umění (znamenala umění velet vojsku) a až do počátku 20. století byla výlučně součástí vojenské teorie. Během minulého století se pak pojem strategie rozšířil z oblasti vojenské terminologie do oblasti řízení podniku a postupně vznikala celá řada definic tohoto pojmu, jež se lišily podle přístupů odborníků k chápání strategie. Pro přehled uvádím některé z těchto přístupů.³

- Kanadský profesor Henry Mintzberg považuje strategii za model (vzor, šablonu) či plán, který integruje hlavní organizační cíle, politiky a posloupnost činností do soudržného celku.
- Gery Johnson a Kevan Scholes pak uvádějí, že strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace.
- Wells a Doherty tvrdí, že strategie vysvětluje, jak bude strategických cílů dosaženo.

¹ Guinn, A., Kratochvíl, O., Matušíková, I. *Management - Úvod do podnikání a popis podnikatelského prostředí malých a středních podniků v ČR*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2007, s. 83.

² Zuzák, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2008, s. 12.

³ Tamtéž, s. 16-28.

- Dle Michaela Portera strategie znamená vytváření jedinečné a hodnotu tvořící tržní pozice, včetně mnoha rozdílných obchodních činností.

Výše zmíněný Henry Mintzberg pak shrnul přístupy k chápání pojmu strategie do pěti následujících bodů, označované jako „5 P“:⁴

- Plan (plán) – pojetí, které chápe strategii jako záměrnou posloupnost akcí směřující do budoucnosti (cesta, jak se dostat odněkud někam).
- Ploy (zápletka) – pojetí, jež chápe strategii jako manévr při prosazování podnikových cílů.
- Pattern (model chování) – pojetí, které chápe strategii jako model nebo vzor. Jedná se o „zásadové pojetí“, které vytyčuje směry a hranice jednání podniku.
- Position (pozice) – pojetí, pro které je důležité „umístění“ organizace ve vztahu k prostředí, v němž organizace působí.
- Perspective (charakter organizace) – pojetí, které chápe strategii jako způsob (koncept) podnikání, přičemž klade důraz na myšlení a rozhodování vrcholného managementu.

Strategie podniku může mít různou podobu (např. plán, záměr, koncepce, atd.) a z hlediska podnikového managementu ji lze chápat jako způsob, kterým chce daná organizace dosáhnout stanovených cílů. Ještě lépe lze pak pojem strategie vyjádřit jako cestu, kterou se organizace vydá, aby dosáhla předem určeného budoucího stavu, přičemž je tato cesta vymezena posláním, vizí a disponibilními zdroji organizace.

2.2.1 Hierarchie firemních strategií

Firemní strategie lze rozdělit na následující čtyři úrovně:⁵

- Corporate strategy (strategie celkového podniku) – obsahuje elementární podnikatelská rozhodnutí nejvyššího týmu vlastníků a nejvyšších manažerů o způsobu podnikání dané organizace. Jedná se o strategii na vrcholné úrovni organizace, která vymezuje oblast a předmět podnikání.
- Business strategy (obchodní strategie) – zahrnuje určení strategických cílů a způsobů jejich dosažení na úrovni strategické obchodní jednotky (dále jako SBU). SBU mají relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková, respektive nákladová střediska. Rámcově je tato úroveň strategie vymezena podnikovou strategií a

⁴ Zuzák, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2008, s. 23.

⁵ Tamtéž, s. 96-99.

z hlediska obsahu by se měla týkat základních prvků rozšířeného marketingového mixu.

- Funkční strategie – je rámcově vymezena konkrétní SBU. Jedná se o strategii jednotlivých specifických oblastí SBU, např.: strategie řízení lidských zdrojů, marketingová strategie, atd.
- Průřezová (horizontální) strategie – jde o strategii specifikující cíle, jež jsou společné pro více SBU. Týká se především oblastí, kde je potřeba použít společný a koordinovaný postup (např. mzdová politika, komunikace, vztahy s veřejností, atd.).

2.2.2 Typologie strategií

Typologie poskytuje tvůrcům podnikových strategií určitý návod a přehled možností pro výběr strategie a zároveň říká, co od konkrétní strategie můžeme očekávat, jaké jsou její možnosti, čeho s ní lze dosáhnout, popřípadě jaké jsou její nedostatky a rizika.⁶ V následujícím textu uvádím některé ze základních typů strategií na úrovni podniku.

a) Strategie dle I. Ansoffa

Igor Ansoff vytvořil typologii strategií, jež je postavena na kombinaci současného a nového trhu, a současného a nového výrobku. Rozděluje tak strategie na čtyři druhy:

- Strategie proniknutí na trh – jejím cílem je získat vyšší tržní podíl na současném trhu se současným výrobkem.
- Strategie rozvoje trhu – jejím cílem je proniknout se současným výrobkem na nový trh.
- Strategie rozvoje (vývoje) nového výrobku – jejím cílem je úspěšně zavést nový výrobek na současném trhu, kde podnik dosahuje úspěchu.
- Diverzifikační strategie – jejím smyslem je zavést nový výrobek na nový trh. V rámci Ansoffovy typologie strategií se jedná o tu nejrizikovější.

b) Generické strategie

Tato typologie zahrnuje tři hlavní strategie, jejichž pomocí může podnik získat konkurenční výhodu. Autorem je M. Porter, který formulováním generických strategií navázal na svůj známý model konkurenčních sil. Mezi tyto strategie patří:

- Strategie nákladového vedení – zahrnuje politiku nízkých, případně minimálních nákladů, které umožní podniku získat vyšší zisk nebo stanovit nižší ceny než konkurence, a získat tak konkurenční výhodu.

⁶ Zuzák, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2008, s. 96.

- Strategie odlišení (diferenciace) – jejím cílem je získat konkurenční výhodu pomocí vytvořením výrobku nebo služby, který je pro spotřebitele (zákazníka) nějakým způsobem ojedinělý, specifický a unikátní. Podstatou strategie odlišení je poskytovat zákazníkům takový výrobek či službu, který konkurence není schopná nabídnout. Za takový produkt si pak podnik může stanovit vyšší cenu a tím získat vyšší obrát i zisk.
- Strategie soustředění pozornosti (fokusu) – cílem této strategie je zaměřit se na určitý segment trhu a zákazníků, a zde realizovat strategii nákladového vedení, nebo diverzifikace. Mezi příklady takovéto segmentace můžeme uvést např.:⁷ luxusní automobily pro zákazníky s vysokým příjmem, automobily pro začínající řidiče, levné automobily jako druhé či třetí auto do rodiny, potřeby pro leváky, televizní programy pro náročného diváka, kočárky a vozíky pro dvojčata, atd.

c) Konkurenční strategie stanovené P. Kotlerem

P. Kotler rozdělil strategie na čtyři druhy, lišící se postavením na trhu:

- Strategie tržních vůdců – cílem strategie je udržet dosavadní vedoucí postavení organizace. Zabývá se způsobem, jak uhájít, popřípadě zvětšit stávající tržní podíl a jak zvětšit poptávku po produktech organizace.
- Strategie tržních vyzyvatelů – obsahuje koncepci, jak zachovat dosavadní pozici organizace a zároveň zaútočit na pozici tržního vůdce a získat tak větší tržní podíl.
- Strategie tržních následovatelů – spočívá v následování tržního vůdce. V rámci této strategie organizace nebojuje o prvenství s tržním vůdcem a používá následující přístupy:⁸
 - „Parazit“ – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky produktů vedoucích firem.
 - „Imitátor“ – kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale udržuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách, atd.
 - „Upravovatel“ – přebírá výrobky vedoucích firem, upravuje je a často i zdokonaluje.
- Strategie tržního troškaře – zaměřuje se na vyplnění mezer trhu, tzv. výklenků, a na jejich následnou obranu a expanzi.

⁷ Zuzák, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2008, s. 102,103.

⁸ Lednický, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, s. 116.

d) Alternativní strategie

V oblasti alternativních strategií lze definovat čtyři základní druhy strategických alternativ:

- Strategie expanze – jedná se o strategii pronikání na nové trhy a zavádění nových produktů. Tato strategie je především uplatňována podniky, které mají své produkty a trhy na začátku životního cyklu, nebo ve fázi před stádiem zralosti.
- Strategie omezení – je uplatňována u produktů a trhů, které se nachází v klesající fázi životního cyklu. Jedná se o strategii, která zahrnuje „ořezání“ výroby a výdajů organizace (podniku) tak, aby se zlepšila efektivita činností podniku a minimalizovaly se negativní dopady hrozby okolí a slabých stránek podniku.
- Strategie stability – uplatňuje se u podniků, jejichž produkty a trhy se nacházejí ve fázi zralosti životního cyklu. Je vhodná pro podniky, které jsou ve fázi zralosti svého vývoje, jsou spokojené se svými výsledky, nemíní riskovat a hodlají pokračovat v dosavadní činnosti a filozofii. Strategie stability se prosazuje zejména ve stabilním prostředí, ve kterém se nevyskytuje velké množství hrozeb pro daný podnik.
- Kombinovaná strategie – kombinuje prvky strategie expanze, omezení a stability. Využívání této strategie je časté jednak u podniků nacházejících se v období změn životního cyklu výrobků a trhů, tak i u velkých podniků, které mají své vnitřní výrobní jednotky nebo strategické obchodní jednotky v nestejně úrovni a s rozdílným potenciálem jejich možného rozvoje.⁹

e) Integrační strategie

Tyto firemní strategie se zaměřují na získání většího podílu na řízení, popřípadě na získání většího vlivu nad dodavateli, distributory či konkurenty. Základní dělení rozděluje integrační strategie na tři typy:¹⁰

- Progresivní integrace – slouží k získání vlivu nad odběrateli.
- Zpětná integrace – slouží k získání vlivu na dodavatele.
- Horizontální integrace – ovládnutí konkurence prostřednictvím jejich skupování či spojování se s nimi.

Pro lepší přehled uvádím příklady některých integračních strategií z praxe:¹¹

⁹ Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 136.

¹⁰ Lednický, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006, s. 115.

¹¹ Zuzák, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2008, s. 108.

- Společnost Bohemia Sekt, a. s., Starý Plzenec zakoupila producenty vína na jižní Moravě z důvodů zabezpečení kvalitních vstupů pro svoje sekty a šumivá vína.
- ČEZ, a. s. jako výrobce elektřiny integruje do těžby hnědého uhlí (zpětná integrace) a do rozvodů elektrické energie (progresivní integrace).

f) Diverzifikační strategie

Strategie diverzifikace je založena na rozšíření portfolia podniku. Jedná se zejména o pronikání do jiných odvětví (oborů) a rozšiřování podnikových aktivit. V praxi lze tuto strategii naplňovat například fúzí, akvizicí, rozšířením výroby, založením nové pobočky či podniku. Diverzifikační strategie je velmi zajímavou, ale často také riskantní variantou vedení podniku. Diverzifikační strategie lze rozdělit na tři základní typy:

- Soustředná diverzifikace – znamená rozšíření portfolia o další aktivitu, která se vztahuje k dosavadní aktivitě či aktivitám podniku a podporuje její prodej. Příkladem může být například společnost Apple, která k výrobě přenosných hudebních přehrávačů (ipod, ipod nano) připojila také výrobu přenosných zvukových souprav pro tyto hudební přehrávače.
- Horizontální diverzifikace – představuje rozšíření do odvětví, které je určeno pro stávající zákazníky. Podnik využívá zavedené značky a distribuční síť. Jako příklad lze opět uvést společnost Apple, která mimo hudebních přehrávačů a přenosných souprav vyrábí také mobilní telefony, počítače, notebooky.
- Smíšená diverzifikace – zahrnuje vstup do odvětví, které nemá vazbu ani na zákazníky, ani na výrobky podniku.

g) Strategie modrého oceánu¹²

Toto nové pojetí strategie bylo poprvé představeno v roce 2005, kdy vyšla kniha autorů W. Chan Kima a Renée Mauborgneho „Strategie modrého oceánu – umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry.“

Podle těchto autorů se tržní prostor dělí na tzv. rudé a modré oceány. Rudé oceány jsou metaforou pro již známý tržní prostor, kde se nachází velké množství konkurentů, a které je místem střetů mezi konkurenty.¹³ Konkurenční boj zde probíhá podle známých a přijímaných pravidel, a je pro podniky vyčerpávající. Modré oceány jsou pak označením pro nové, do té doby neobjevené tržní prostory. Tyto části trhu jsou neznámé, konkurencí

¹² Zuzák, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2008, s. 108.

¹³ Při vzájemných střetech konkurenti utrpí ztráty, „krvácejí“ a zbarvují tak oceán krví (proto rudé oceány).

doposud neobjevené, a tudíž zde nehrozí střet s konkurenty, ani zde neexistují omezující pravidla hry.

Princip této strategie spočívá v řízení podniku, které zajistí vyhnutí se konkurenčnímu boji v tzv. rudém oceánu a které vyšachuje dosavadní konkurenci tím, že objeví a získá nové tržní prostory (modré oceány), jež jsou pro současné konkurenty nedostupné. Tento princip strategie modrého oceánu pak oba autoři označili jako hodnotovou inovaci, která spočívá v nabídnutí zákazníkovi přírůstek hodnoty. Tohoto přírůstku hodnoty je možné dosáhnout např.:

- nabídkou doplňkových výrobků a služeb (např. poskytnutí občerstvení, či noviny zdarma, možnost hlídání dětí v obchodním domě, atd.),
- vytvořením emočního vztahu mezi produktem a zákazníkem, nabídnout zákazníkovi jedinečnou atmosféru,
- překročením hranice trhů – odpoutat se od konkurentů, vydat se vlastní cestou, a tím získat určitou míru originality a jedinečnosti.

2.3 Strategické myšlení

Základem lidského rozhodování je myšlení. Stejně tak je tomu i při rozhodování manažera (vedoucího) podniku, jak daný podnik řídit. V tomto případě manažer vychází ze specifického způsobu myšlení, jenž lze označit jako strategické myšlení.

Strategické myšlení se těší velkému významu a důležitosti, jelikož jeho prostřednictvím (používáme-li strategické myšlení správným způsobem) můžeme získat celou řadu výhod a přínosů, mezi které patří zejména:

- efektivita a produktivita práce,
- odlišení se od konkurence, jedinečnost produktů,
- stabilizace podniku na delší časové období,
- dosahování kladného hospodářského výsledku,
- inovace, včasná identifikace a využití nových tržních příležitostí na trhu, nižší nákladovost a další prostředky (možnosti), jimiž podnik získá konkurenční výhodu.

Aby manažer výše zmíněných výhod dosáhl, je dle mého názoru nutné, aby jeho strategické myšlení bylo založeno na následujících zásadách:

- Zásada koncepčního myšlení – koncepční myšlení znamená schopnost uvažovat s určitou vizí, neboli lidově řečeno dívat se „za horizont“. To znamená myslet v co nejširších souvislostech, odhadovat, které faktory mohou ovlivnit chod organizace,

předvídat, jak změny určitých faktorů (působící na podnik) ovlivní daný podnik. Je třeba mít představu o posloupnosti jednotlivých rozhodnutí a aktivit, aby jednotlivá rozhodnutí a aktivity na sebe plynule navazovaly.

- Zásada myšlení v čase – princip myšlení v čase obsahuje především myšlenku řešit problémy z hlediska budoucnosti. Přitom je třeba používat přístup, který vychází z minulých i současných dat a z predikce budoucího stavu.
- Zásada myšlení ve variantách – zahrnuje myšlenku být připraven na vývoj veškerých faktorů, které ovlivňují podnik, různými směry. Použijeme-li šachovou terminologii, pak tato zásada vyjadřuje schopnost předvídat a být připraven na následující tahy protihráče.
- Zásada komplexního myšlení – tato zásada je postavena na maximální informovanosti a znalosti různých aspektů strategického rozhodování. Vychází z podrobné analýzy dané situace a vyžaduje si přístup, jenž je chápán ve vnitřních i vnějších souvislostech, tzn. rozhodnutí orientované na splnění stanovených cílů organizace provádět s podrobnou znalostí disponibilních zdrojů, schopností a slabých stránek, přičemž je třeba brát do úvahy i hrozby a příležitosti, které poskytuje vnější prostředí organizace.
- Zásada kreativního myšlení – zahrnuje způsob myšlení, jenž přichází s novými, originálními, nekonvenčními a doposud nepoužívanými myšlenkami a náměty, jak řešit současné i budoucí situace. S tímto způsobem myšlení je pak spojena další zásada strategického myšlení, která zahrnuje princip odvahy, vědomí práce s rizikem a schopnost prosadit si svůj názor.
- Zásada neustálé inovace a kontroly – strategický proces je neustále ovlivňován měnícími se faktory vnitřního i vnějšího prostředí podniku a permanentně se tak v průběhu času mění a vyvíjí.

2.4 Strategické řízení jako soubor procesů

Jedním ze způsobů, jak nahlížet na strategické řízení podniku, je vnímat tento pojem jako soubor po sobě jdoucích a na sebe navazujících procesů. V následujícím textu vyjmenuji tyto procesy a podám jejich stručnou charakteristiku.

2.4.1 Příprava a identifikace výchozího stavu¹⁴

Jedná se o fázi, která předchází samotnému strategickému plánování a jejíž cílem je najít odpovědi na otázky: jak bude plánování probíhat? Kde se podnik nachází v současné situaci? Jakým směrem se může podnik ubírat?

a) Příprava na plánování

Tato fáze slouží k zodpovězení otázky, jak bude probíhat dané strategické plánování. Většinou se skládá z následujících činností:

- dosažení shody o potřebě a účelu daného plánu, strategie či změny,
- vytvoření strategického týmu – rozdělení pravomocí a odpovědnosti, jmenování členů týmu, případně jejich výcvik,
- volba modelu strategického řízení – stanovení časového průběhu, rozdělení práce mezi jednotlivé týmy, určení metod a nástrojů pro provedení strategické analýzy, způsob implementace strategického plánu, metody a nástroje kontroly a hodnocení daného strategického plánu.

b) Strategická analýza

Jedná se o analýzu východisek podniku, kdy jsou identifikovány a hodnoceny faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniku, které mají vliv na činnost podniku. Záměrem strategické analýzy je co nejlépe identifikovat současný stav podniku, zjistit, jaké má daný podnik předpoklady k úspěchu a na co by se měl v rámci budoucího rozvoje zaměřit. Informace získané strategickou analýzou tvoří základ pro vytvoření optimálního strategického plánu další existence společnosti. Strategickou analýzu lze nejčastěji rozdělit na dva typy analýz: externí a interní.

Externí analýza

Cílem externí analýzy je poznat faktory vnějšího prostředí, které mají vliv na činnost podniku. Provedením externí analýzy lze získat informace o současných i budoucích příležitostech a hrozbách podniku. Analýzu vnějšího prostředí podniku lze rozdělit na následující dva druhy analýz:

- a) Analýza makrookolí – jedná se o analýzu faktorů vnějšího prostředí podniku, které podnik nemůže ovlivnit (jsou dané odvětvím či celkovým stavem vnějšího prostředí). Mezi ně

¹⁴ Grasseová, M; Dubec, R; Řehák, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 39-48.

patří například faktory politické, ekonomické, ekologické, legislativní, sociální, atd. Nejčastěji používanými nástroji analýzy makrookolí jsou:

- metoda PEST (viz kapitola č. 3),
- metoda „4 C“.

b) Analýza mikrookolí (mezoprostředí) – zahrnuje faktory, které může podnik svou činností ovlivnit. Jedná se o přímé okolí podniku - dodavatelé, odběratelé, konkurence, atd. Tato analýza slouží zejména k analyzování konkurence, případně konkurenceschopnosti podniku v odvětví, ve kterém podnik podniká. Jedním z nejrozšířenějších nástrojů pro analýzu mikrookolí podniku je Porterův model konkurenčních sil (viz kapitola č. 3).

Interní analýza

Jedná se o analýzu vlastní situace v podniku, tzn. jejich silných a slabých stránek, které vycházejí ze zdrojů a schopností podniku. Analýza těchto vnitřních faktorů představuje celkový audit či diagnózu výchozí situace podniku, a výchozím bodem analýzy by měla být klasifikace všech zdrojů, kterými jsou hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje.¹⁵ Mezi metody interní analýzy podniku patří např.:

- portfolio analýza – matice BCG (viz kapitola č. 3), matice GE,
- finanční analýza,
- analýza zdrojů a jednotlivých funkčních oblastí,
- McKinseyova analýza „7 S“,
- evaluace dosavadní strategie.

Analýzy hodnotící současně vnitřní i vnější prostředí podniku

Jedná se o analýzy, které mezi zkoumané (analyzované) faktory zařazují jak faktory vnějšího prostředí podniku, tak i faktory vnitřního prostředí, které jsou specifické pro každý podnik. Typickým příkladem této analýzy je SWOT analýza (viz kapitola č. 3), která v rámci svého modelu analyzuje jednak hrozby a příležitosti podniku (faktory vnějšího prostředí), tak i silné a slabé stránky podniku, které představují faktory vnitřního prostředí podniku. Jako další příklad analýzy, která současně hodnotí faktory vnitřního i vnějšího prostředí podniku, lze uvést SPACE analýzu, která zahrnuje určení strategické pozice podniku i celého odvětví.

¹⁵ Grasseová, M; Dubec, R; Řehák, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 46.

2.4.2 Strategické plánování¹⁶

Proces strategického plánování určuje, jakým směrem se bude podnik v příštích letech ubírat a jakým způsobem tohoto směru dosáhne. Strategické plánování lze chápat jako proces, v jehož rámci dochází k zpracování strategického zaměření podniku a k formulaci strategie. Smyslem strategického plánování je získat odpověď na otázky: Kde chce podnik být? Jak se tam podnik dostane? Tvorba strategického plánu je v dnešní době nezbytnou součástí moderního managementu podniku, jelikož pomáhá uvědomit si žádoucí směry budoucího vývoje podniku, definovat vizi, posláním a jednotlivé cíle, a na jejich základě pak sestavit strategii, jak toho dosáhnout.

a) Stanovení strategického zaměření

Smyslem tohoto procesu je odpovědět na otázku: Kde chce podnik být? V rámci stanovení strategického zaměření podniku mohou být prováděny následující činnosti:

- definování (případně aktualizace) poslání – vyjadřuje smysl existence daného podniku, případně také informace o klíčovém poskytovaném produktu či kdo je klíčovým zákazníkem,
- definování (případně aktualizace) vize – je formulována jako žádoucí cílový stav, jedná se o společně sdílenou představu o tom, jak by měl podnik v horizontu 15-20 let v ideálním případě vypadat,
- stanovení (případně revize) hodnot – podnikem obecně uznávané atributy, které lze podle povahy dělit na morální, finanční, sociální a kulturní,
- stanovení strategických témat – jedná se o vymezení oblastí (klíčové oblasti, klíčové faktory úspěchu, atd.), jež mají klíčový význam pro naplnění vize podniku,
- definování (případně aktualizace) strategických cílů – strategický cíl vyjadřuje záměr, kterého chce podnik v souladu s posláním a vizí dosáhnout (zejména v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout), zjednodušeně lze říci, že strategický cíl vyjadřuje, co by měl podnik splnit, aby v budoucnu dosáhl úspěchů.

b) Formulace strategie

Jedná se o proces, který stanovuje, jakým způsobem dosáhne podnik požadovaného stavu. Proces formulace strategie se skládá z následujících činností:

- stanovení specifických cílů – jedná se o podcíl, který vyjadřuje určitý měřitelný výsledek, jehož podnik musí dosáhnout, aby splnil strategické cíle,

¹⁶ Grasseová, M; Dubec, R; Řehák, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 48-80.

- stanovení ukazatelů a cílových hodnot – slouží k tomu, aby vedení podniku mohlo monitorovat a hodnotit dosahování či dosažení určených cílů, u každého ukazatele musí být stanovena měrná jednotka (např. procenta, body, peněžní jednotka, atd.). Lze rozlišovat ukazatele kvantitativní (např. míra splnění cíle v procentech) a kvalitativní (např. spokojenost zákazníka s poskytnutým produktem či službou). Aby měl systém ukazatelů smysl, musí být stanoveny cílové hodnoty daných ukazatelů,
- stanovení akcí – stanovení konkrétních činností, které povedou k naplnění strategických cílů podniku,
- stanovení komunikační strategie pro implementaci strategie – vytvořit povědomí o strategii, zajistit informovanost klíčových zainteresovaných stran. Cílem komunikační strategie je, aby daná strategie byla pochopena a dostatečně vysvětlena všem zainteresovaným stranám tak, aby každý věděl, co je cílem strategie, co se od něho očekává a co se od něho požaduje.

2.4.3 Implementace strategie, monitorování a hodnocení strategie¹⁷

Po vytvoření strategického plánu následuje proces implementace vytvořené strategie. Tento proces se skládá z následujících činností:

- zpracování akčních plánů,
- implementace akčních plánů.

Vytvořením strategického plánu ani samotnou implementací strategie nekončí proces strategického řízení podniku. V obou případech mohou nastat různé okolnosti či odchylky od daného plánu, které si vyžádají nápravná opatření ve smyslu modifikace dané strategie. Je třeba neustále monitorovat průběh implementace dané strategie a hodnotit, zdali v rámci její realizace dochází k naplňování strategických cílů podniku. Proces monitorování a hodnocení tedy hledá odpověď na otázku, zdali podnik postupuje správně v oblasti implementace strategie. Proces pak obsahuje následující činnosti:

- monitorování – jedná se o systematickou činnost, která je prováděna za účelem zjišťování nedostatků a nežádoucích výkonů během implementace strategie. Monitoringem lze získat kvantitativní i kvalitativní informace, jež mohou poskytovat zpětnou vazbu k optimální realizaci strategie a pomáhat při nápravě odchylek od původních cílů a záměrů,

¹⁷ Grasseová, M; Dubec, R; Řehák, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 78-89.

- hodnocení implementace strategie – může probíhat předběžně (tzv. ex ante), průběžně (tzv. interim) či následovně (tzv. ex post). Před vytvořením konkrétního systému hodnocení je třeba najít odpověď na následující otázky: Proč je třeba provádět hodnocení? Co je předmětem hodnocení? Kdy je třeba provést hodnocení? Kdo a jak hodnocení provádí?,
- zpracování návrhů na nápravná (případně preventivních) opatření.

Pokud kontrolní či hodnotící systémy neobjeví žádné odchylky od původního strategického plánu, pak je proces strategického řízení u konce. Pokud však tyto systémy odhalí nějaké problémy (odchylky od žádoucího stavu), pak strategické řízení pokračuje procesem, který zahrnuje vydání a implementaci nápravných opatření.

2.5 Trend v oblasti moderního managementu podniku – koncepce shareholder value

Strategický management spadá do oblasti managementu, tudíž je také ovlivněn různými trendy, které se objevují v oblasti řízení podniku. Za jeden z významných trendů současného managementu podniku považují koncepci shareholder value, kterou se budu v následujícím textu blíže zabývat.

2.5.1 Popis koncepce shareholder value

Koncepci shareholder value lze považovat za jednu z moderních forem řízení podniku. Jedná se o přístup, který klade důraz na zvyšování tržní hodnoty vlastního kapitálu pro majitele (slovní spojení shareholder value lze přeložit jako hodnota vlastníků podílu na společnosti – akcionářů). Prvořadým cílem této koncepce je co největší zúročení vloženého kapitálu v zájmu majitelů podílů společnosti, čímž se zcela odlišuje od koncepce nesoucí podobný název – stakeholder value (viz níže).

Pojem shareholder value vznikl v USA a v současné době patří ke strategickým koncepcím či cílům podniku. Tato strategie sleduje zájmy vlastníků podílů společností na zvyšování zisku a na růstu tržní ceny akcií, většinou bez ohledu na cíle ostatních zájmových skupin podniku (tzv. stakeholders), zejména pak zaměstnanců. Krátkodobé a dlouhodobé úsilí o rentabilitu je středem veškerého rozhodování managementu, který má být v rámci této koncepce motivován vhodným systémem pobídek k tomu, aby v centru všech jeho činností stála snaha o shareholder value.¹⁸ Východiskem pro stanovení hodnoty vlastního kapitálu akcionářů je pak hodnota diskontního volného cash flow (tzn. přírůstek peněžních prostředků

¹⁸ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 113, 114.

během účetního období, které lze z podniku uvolnit, aniž by to narušilo chod společnosti, upravený diskontní sazbou – vážený průměr nákladů na kapitál). Pokud je hodnota diskontního volného cash flow větší než nula, pak lze hovořit o tvorbě přidané hodnoty.¹⁹ Koncepce shareholder value s sebou přináší jednoznačné zaměření na zvyšování hodnoty firmy, což vedlo k trendu používání nových ukazatelů sloužících k posuzování finanční výkonnosti podniku (tématika bude podrobněji rozvedena v následující podkapitole).

Jak již bylo výše zmíněno, opačným přístupem, než koncepce shareholder value, je koncepce stakeholder value. Jedná se o manažerskou koncepci řízení podniku, která si klade za cíl maximalizovat zájmy a cíle nejrozličnějších subjektů, pro něž je daný podnik objektem zájmů. Těmito objekty (stakeholders) jsou například zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, partneři, akcionáři, atd. Zjednodušeně řečeno, jedná se o všechny subjekty, které do podniku něco vložily a mají tak něco „at stake“, tzn., že vsadily něco do hry.²⁰ Cílem této koncepce je vyvážit kontrastní cíle všech stakeholderů. Pro lepší přehlednost jsou hlavní cíle obou koncepcí uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 2.1: Shareholder value a stakeholder value.

Koncepce	Zájmové skupiny	Cíle
<i>Shareholder value</i>	vlastníci (akcionáři)	<ul style="list-style-type: none"> • zhodnocení vloženého kapitálu (minimálně ve velikosti výnosnosti alternativních investic) • nízké riziko • růst hodnot ukazatelů EVA, MVA
<i>Stakeholder value</i>	zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé, odbory, věřitelé, partneři, akcionáři, stát, management	<ul style="list-style-type: none"> • maximalizace obrátu • vedoucí pozice na trhu, konkurenční výhoda • kvalitní produkt, image podniku • zabezpečení zaměstnanců, sociální politika (pracovní místa, pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity, atd.) • společenská odpovědnost (CSR)²¹

¹⁹ Největším dilem se na hodnotě cash flow podílí hospodářský výsledek, tzn. zisk či ztráta. Dalšími veličinami, které zahrnuje nepřímá metoda stanovení cash flow, jsou: daň z příjmu, majetkové daně, odpisy, dlouhodobé rezervy.

²⁰ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 112.

²¹ CSR – Corporate social responsibility.

Zdroj: vlastní zpracování.

2.5.2 Nové systémy ukazatelů

V důsledku procesu globalizace, technologického vývoje, rozvoje informačních systémů a rostoucího konkurenčního boje, se vedení podniků v oblasti hodnocení úspěšnosti firem zaměřuje zejména na kontinuální růst výkonnosti podniku. S vývojem ekonomiky, prosazováním koncepce shareholder value a tím spojeným zaměřením managementu na zvyšování hodnoty podniku, se začal měnit i systém parametrů (ukazatelů) k posuzování (hodnocení) finanční výkonnosti podniku. Ukazatele pro sledování výkonnosti podniku lze rozdělit do tří kategorií:²²

a) účetní:

- čistý zisk (EAT),
- provozní zisk (EBIT),
- zisk před platbou daní, úroků a před odpisy (EBITDA),
- zisk na akcii (EPS),
- rentabilita aktiv (ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE), aj.,

b) ekonomické:

- ekonomická přidaná hodnota (EVA),
- čistá současná hodnota (NPV),
- ukazatel cash flow z investic (CFROI),
- ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE),

c) tržní:

- tržní přidaná hodnota (MVA),
- future growth value (FGV),
- ukazatel tržní výnosnosti akciového kapitálu (TSR).

Účetní ukazatele, jenž vychází z účetního pojetí zisku, přestaly (z důvodu nedostatečné možnosti zachytit schopnost podniku vytvářet cash flow) manažerům a investorům poskytovat potřebné informace o tvorbě hodnoty pro vlastníka. Proto rozvoj nové koncepce finančního řízení podniku (shareholder value) s sebou přinesl trend, jehož obsahem je přechod od používání účetních ukazatelů výkonnosti k ukazatelům ekonomickým a

²² DLUHOŠOVÁ, D. *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku* [online]. Katedra financí, Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, 2007, změněno 23. 10. 2007 [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW:<http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-roots/ekf/konference/cs/okruhy/frpfi/rocnik2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf>.

tržním.²³ Tyto ukazatele pak slouží k přesnějšímu rozhodování investorů o investicích, a mimo jiné také ke kontrole, zdali jsou naplňovány cíle strategie shareholder value. V následujícím textu blíže rozvedu jednotlivé nové ukazatele, které byly v rámci koncepce shareholder value začleněny do systému ukazatelů podnikového hospodářství, přičemž největší pozornost věnuji ukazatelům EVA a MVA.

a) Ekonomické ukazatele

1) EVA – ekonomická přidaná hodnota.

Jedná se o ukazatel, který je založen na principu ekonomického zisku. Podle názoru A. Ehrbara je ekonomická přidaná hodnota vrcholem tendencí shareholder value, neboť tato veličina je pravým klíčem k růstu hodnoty.²⁴ Tento ukazatel se odlišuje od výše zmíněných účetních ukazatelů skutečností, že v rámci hodnocení výkonnosti podniku jsou započítávány náklady na kapitál, a to jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady na kapitál vlastní.

Ukazatel EVA lze vyjádřit jako provozní výsledek po zdanění, od něhož se odečtou náklady na celý kapitál. Pomocí vzorce můžeme ukazatel ekonomické přidané hodnoty zobrazit následujícím způsobem:

$$\text{EVA} = (\text{čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT)} - \text{náklady na celkový kapitál (WACC)}) * \text{vložený kapitál}.$$

Ukazatel EVA je tedy pozitivní, když podnik vytvoří více, než kolik stojí samostatné náklady na kapitál. Takto lze vyjádřit, zda investice vedla ke vzniku, nebo naopak ke snížení hodnot v podniku.²⁵ Ukazatel EVA je tedy vnímán jako jeden z klíčových parametrů, na jehož základě dochází k hodnocení vývoje hodnoty podniku v rámci koncepce shareholder value. Pro porovnání podniků bez ohledu na jejich velikost je pak vhodná modifikace ukazatele ekonomické přidané hodnoty, tzv. relativní EVA. V tomto případě není výpočet výsledné hodnoty ukazatele ovlivněn výší vlastního kapitálu, tudíž lze tímto způsobem změřit výkonnost podniku bez ohledu na jeho velikost. Tuto modifikaci lze pak vyjádřit vzorcem:

$$\text{EVA} / \text{Vlastní kapitál} = \text{NOPAT} - \text{WACC}.$$
 Prostřednictvím ukazatele EVA lze tak velmi rychle a zřetelně zjistit:

- postavení vybrané firmy vůči konkurenci,
- ekonomickou výkonnost vybrané firmy, přičemž ukazatel vypovídá i o přínosu či selhání managementu daného podniku.

²³ Ukazatelé orientované na růst hodnoty firmy jsou postavené na tzv. ekonomickém zisku.

²⁴ Ehrbar, A. *EVA – Economic Value Added. In: Handelsblatt Management Bibliothek. Bd. 1: Die besten Managementbücher*, A-K. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005, s. 159.

²⁵ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 132.

O trendu rostoucího významu ukazatele ekonomické přidané hodnoty vypovídá pravidelné roční sestavování žebříčku firem dle tvorby ekonomického zisku (EVA). Jde o žebříček TOP 100 nejúspěšnějších firem působících na území ČR dle ukazatele EVA. Žebříček je sestavován společností ČEKIA, a to pravidelně již desátým rokem. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty souhrnné ekonomické přidané hodnoty TOP 100 nejúspěšnějších firem v ČR za období 2002 – 2009.

Tabulka č. 2.2: Vývoj souhrnné EVA TOP 100 nejúspěšnějších firem v ČR 2002-2009.²⁶

Rok	Celkem v mld. Kč	Meziroční změna v %
EVA 2002	23,02	?
EVA 2003	28,07	21,9
EVA 2004	40,8	45,5
EVA 2005	56,4	38,2
EVA 2006	84,9	50,5
EVA 2007	92,38	8,8
EVA 2008	82,64	-10,5
EVA 2009 ²⁷	73,09	-11,5

Zdroj: vlastní zpracování.

Z číselných údajů tabulky č. 2 lze vyčístit rostoucí trend tvorby ekonomické přidané hodnoty v rámci sta nejúspěšnějších podniků v ČR. Za období 2002-2007 vzrostla souhrnná hodnota ukazatele EVA o 69,36 mld. Kč, což v procentuálním vyjádření tvoří nárůst o 301,3 %. V letech 2008 a 2009 došlo poprvé od roku 2002 k poklesu souhrnné hodnoty ukazatele EVA u sta nejúspěšnějších podniků v ČR, jehož příčinu lze hledat v celosvětové hospodářské krizi, která nastala na podzim roku 2008. Avšak i přes tuto finanční krizi tvoří nárůst hodnoty ukazatele EVA v roce 2009 oproti roku 2002 50,07 mld. Kč, tj. cca 217,5 %. Na základě těchto údajů tak lze usuzovat o rostoucím zaměření managementu podniků na tvorbu ekonomické přidané hodnoty (zvyšování hodnoty vlastníků), o rostoucím významu a užívání ukazatele EVA v oblasti hodnocení výkonnosti podniku, a s tím spojené prosazování koncepce shareholder value.

²⁶ Data byla použita z projektů společnosti ČEKIA: The EVA Ranking Czech Republic pro jednotlivé roky 2002-2009.

²⁷ Celkový vývoj 36 000 hodnocených firem za rok 2009 lze z pohledu EVA hodnotit jako negativní. Firmy dohromady vykázaly v rámci ukazatele EVA ztrátu 93 mld. Kč, přičemž záporné hodnoty ukazatele EVA dosáhlo 63 % z hodnocených společností. Lze tedy říci, že téměř 2/3 z hodnocených firem nepřineslo v roce 2009 svým vlastníkům ekonomickou přidanou hodnotu. Z těchto údajů lze usoudit, že dopad ekonomické recese na české podnikatele byl v roce 2009 citlivější, než v roce 2008.

Zaměření se na tvorbu ekonomické přidané hodnoty můžeme evidovat i u společnosti ČEZ, která již čtvrtým rokem v řadě ovládla žebříček The EVA Ranking Czech republic.²⁸ Společnost ČEZ vytvářela každoročně v průběhu prvního desetiletí 21. Století (kromě roku 2009) kladnou ekonomickou přidanou hodnotu. V roce 2005 činil meziroční nárůst EVA společnosti ČEZ 10,6 mld. Kč, což společnost s celkovou hodnotou EVA 3,55 mld. Kč vyšvihlo na 2. místo výše zmiňovaného žebříčku. Od roku 2006 je pak společnost ČEZ nepřetržitě v čele tohoto žebříčku, i přes dopady celosvětové hospodářské krize, které vedly ke snížení celkové hodnoty ukazatele EVA z 17,965 mld. Kč (rok 2008) na 9,409 mld. Kč (rok 2009). Zvýšený důraz na tvorbu ekonomické přidané hodnoty se také promítl do vývoje cen akcií společnosti ČEZ. Od roku 2003 do poloviny roku 2008²⁹ společnost ČEZ neustále navyšovala (meziročně) hodnotu svých akcií, přičemž se jí podařilo dosáhnout nárůstu hodnoty svých akcií z hodnoty 90,6 Kč/akcie (na počátku roku 2003) až na hodnotu 1381,1 Kč/akcie (červenec 2008). Za rok 2010 pak došlo k poklesu ceny akcií společnosti ČEZ o 13,44 %, na kterém měl mimo jiné svůj podíl i negativní vývoj ukazatele EVA za rok 2009 (meziroční pokles o 8,55 mld. Kč). Podrobnější přehled o vývoji ukazatele EVA a hodnoty akcií společnosti ČEZ jsou uvedeny v následujících dvou tabulkách.

Tabulka č. 2.3: Vývoj ukazatele EVA společnosti ČEZ 2005-2009.³⁰

Rok	Celková hodnota ukazatele EVA v mld. Kč	Meziroční změna ukazatele EVA v mld. Kč
2005	3,56	10,6
2006	9,73	6,1751
2007	10,38	0,65
2008	17,96	7,58
2009	9,4	-8,55

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka č. 2.4: Vývoj ceny akcií společnosti ČEZ 2005-2010.³¹

²⁸ Společnost ČEZ se stala vítězem v posledních čtyřech ročnících tohoto žebříčku, tj. v období 2006-2009.

²⁹ Tzn. před počátkem celosvětové finanční krize, pro niž byl signifikantní celosvětový propad burzovních indexů.

³⁰ Data byla použita z projektů společnosti ČEKIA: The EVA Ranking Czech Republic pro jednotlivé roky 2005-2009.

³¹ Data čerpána z: *Akcie ČEZ - BAACEZ, kurzy | RM-SYSTÉM* [online]. RM-SYSTÉM, Česká burza cenných papírů a. s. c2008 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.rmsystem.cz/akcie-11392-cez/>>.

Rok	Cena na počátku roku (1. obchodní den)	Cena na konci roku (poslední obchodní den)	Meziroční změna v jednotkách Kč	Meziroční změna v %
2005	346,8	730,2	384,4	110,5
2006	748,2	961,5	213,3	30,9
2007	969,2	1361,2	392	40,44
2008	1394	784	-610	-43,76
2009	810	866	56	6,91
2010	905,9	784,1	121,8	13,44

Zdroj: vlastní zpracování.

Ukazatel EVA a jeho analýza tvoří v současné době základní kámen každoroční finanční analýzy podnikové sféry, sestavované Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky. V následující tabulce, která zachycuje vývoj ukazatele EVA ve vybraných odvětvích průmyslu za období 2000-2009, lze opět pozorovat rostoucí trend hodnot ukazatele EVA. Již na konci 90. let minulého století nastal růst ekonomické přidané hodnoty vytvářené podniky, které působí v průmyslu. V roce 2004 pak nastal zlom, kdy se absolutní hodnota EVA za celkový průmysl poprvé dostala do kladných čísel. Hodnota ukazatele EVA pak v následujících letech dále rostla a dosáhla až hodnoty 67,4 mld. Kč (rok 2007), což tvořilo nárůst této hodnoty např. až o 188,8 mld. Kč oproti roku 1999, kdy absolutní hodnota EVA za průmysl byla ve výši -121,4 mld. Kč. V roce 2009 se pak hodnota EVA opět po dlouhé době dostala do záporných čísel. Tento propad lze však připsat důsledkům celosvětové hospodářské krize a nevyvracuje tak trend, v jehož rámci se management podniků zaměřuje na tvorbu ekonomické přidané hodnoty, tzn. na zvyšování hodnoty vlastníků (shareholder value).

Tabulka č. 2.5: Vývoj absolutní hodnoty EVA dle agregací průmyslu 2000-2009 v mld. Kč.³²

Rok	Dobývání a těžba surovin	Zpracovatelský průmysl	Energetika, voda, odpady	Průmysl celkem
2000	-9,74	-45,1	-18,42	-74,1
2001	-7,81	-37,9	-13,33	-60,26
2002	-7,42	-23,47	-8,34	-39,65
2003	-4,45	-25,05	-4,43	-33,9
2004	1,24	3,51	0,88	5,7
2005	6,68	10,45	5,49	22,65
2006	5,7	35,67	16,12	57,38
2007	5,925	46,05	87,05	67,4
2008	10,15	10,05	25,275	45,475
2009	1,85	-88,55	37,85	-48,85

Zdroj: vlastní zpracování.

2) NPV – čistá současná hodnota.

Jedná se o součet současných (diskontovaných) hodnot všech peněžních toků dané investice.³³ Představuje rozdíl mezi peněžními příjmy (diskontované na současnou hodnotu) z dané investice a počátečními výdaji na tuto investici. Je-li hodnota NPV vyšší než nula, pak daná investice přináší zisk (min. alespoň ve výši úroku). Nedostatkem tohoto ukazatele je jeho obtížnost výpočtu pro externí analytiky, kteří mají jen stěží přístup ke všem informacím potřebným k přesnému výpočtu čisté současné hodnoty.

3) CFROI - ukazatel cash flow z investic.

Jedná se o ekonomický ukazatel, který je založen na investičním výpočtu a používá metodiky vnitřní úrokové míry k tomu, aby byla určena rentabilita investice s ohledem na vložený kapitál. CFROI tak může být vyjádřena jako interní úroková míra, která vyjadřuje celkovou návratnost prostředků, jež se vztahuje na celý investovaný kapitál za určité časové období. Vychází z již uskutečněných peněžních příjmů a výdajů, a proto lze CFROI považovat za kontrolní ukazatel, jenž má statický charakter. Tím, že management porovná CFROI s náklady na kapitál, získá údaje o přínosu jednotkových obchodů k celkovému výsledku. Nastává-li růst tohoto ukazatele v průběhu časového období, pak vzniká hodnota, a naopak.³⁴

³² Data byla čerpána z finančních analýz podnikové sféry Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a z článku *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku*, jehož autorkou je prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová.

³³ Je třeba mít dostatečné a přesné informace z interního prostředí podniku, aby mohly být správně odhadnuty volné finanční toky na budoucí období.

³⁴ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 130.

b) Tržní ukazatele

1) Tržní přidaná hodnota – MVA.

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje vztah mezi tržní a účetní hodnotou podniku. Tržní přidanou hodnotu lze definovat jako rozdíl mezi celkovou tržní hodnotou podniku a celkovým investovaným kapitálem. MVA může poskytnout informaci, zdali se vyplatil nákup akcií dané firmy. Je tedy proveditelný pouze u společností, které jsou kotované (obchodovatelné) na veřejném akciovém trhu. Ukazatel tržní přidané hodnoty je založen na porovnání aktuální ceny akcie firmy s cenou akcie firmy v minulém období. Tímto získáváme informaci o vývoji hodnoty akcie a můžeme ji považovat za hodnotu zúročení kapitálu. Porovnáme-li pak tuto hodnotu s vloženým (investovaným) kapitálem, získáme údaj o roční výnosnosti vlastního kapitálu akcie.³⁵ Je-li celková tržní hodnota podniku (kurz akcie firmy v současnosti) větší, než investovaný kapitál (kurz akcie firmy v den nákupu), pak podnik dosáhl MVA větší než nula, to znamená, že dokázal vytvořit kladnou hodnotu pro akcionáře. Bude-li hodnota ukazatele MVA menší než nula, pak podnik snížil akcionářskou hodnotu.

V koncepci shareholder value hrají ukazatele EVA a MVA hlavní roli. MVA se od EVA liší tím, že vychází z kurzu akcie, tzn. podnik je hodnocen z pohledu jeho postavení na finančním trhu. Co se týče vzájemného vztahu mezi EVA a MVA, tak v převážné většině případů dochází k přímo-úměrnému vztahu mezi těmito ukazateli. Dosahuje-li podnik zisku, který je větší než náklady na kapitál (nejen cizí, ale i vlastní), pak vytváří kladnou ekonomickou přidanou hodnotu, a to ve většině případů vede k růstu akcie podniku, tedy k růstu tržní přidané hodnoty.

2) FGV – Future Growth Value.³⁶

Jedná se o ukazatel, který slouží k získávání přesnějších informací ohledně očekávaného budoucího vývoje podniku. Tímto ukazatelem lze zmapovat vývoj budoucí hodnoty podniku, je tedy zajímavý pro investory, kteří se orientují na vývoj akcií z dlouhodobého hlediska. FGV lze definovat pomocí následujícího vzorce:

$FGV = \text{Tržní hodnota} - COV.$

$COV (\text{current operations value}) = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál} + \text{aktuální EVA}.$

³⁵ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 133.

³⁶ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 134.

2.5.3 Proč lze koncepci shareholder value považovat za trend

Vytvoření zisku byl, je a vždy bude hlavním cílem podnikatelského úsilí. Ovšem v posledních dvou dekáдах se chápání zisku dostalo do zcela jiných rozměrů a vedlo až k vytvoření podnikové strategie shareholder value. V následujícím textu se zamyslím nad otázkou, proč se tato strategie dostala do popředí koncepcí řízení podniku.

a) Globalizace

Jev zvaný globalizace a s tím spojený trend zmenšování bariér přeshraničního obchodu umožňuje dnešním podnikům působit celosvětově. Globalizace nabízí možnost flexibilního a efektivního pohybu kapitálu. Tato skutečnost pak významně napomáhá podnikům v dosahování vysokých zisků. Volný pohyb kapitálu, jeho efektivní umístění a četné fúze či spojování podniků umožňují vznik velkých podniků, jejichž působnost je celosvětová, tzv. global players.³⁷ Tyto podniky disponují velkou kapitálovou silou a jev globalizace jim umožňuje alokovat jejich kapitál téměř kdekoliv. Mimo to, dochází k neustálému rozvoji a pokrokům v oblasti technologií. Internet poskytuje investorům možnost získávat informace o výkonnosti podniků, o vývoji trhů, odvětví, atd. Investoři tak mohou kvalitně porovnávat výkonnost a výnosy podniků, na jejichž základě se poté investoři rozhodují o správnosti alokace jejich volného kapitálu. Investoři, kteří chtějí efektivně alokovat svůj kapitál, pozorně sledují, zdali podnik vytváří přidanou hodnotu pro vlastníky či nikoliv. Zaměřují se tak zejména na ukazatele ekonomické přidané hodnoty a rentability vlastního kapitálu. Kupní síla investorů a informační boom tak nutí podniky, aby prosazovaly koncepci shareholder value a soustředily se na vytváření hodnoty pro vlastníka. Zjednodušeně se tak dá říci, že s rostoucí výnosností vlastního kapitálu podniku roste často i jeho cena akcií, což posléze vede k přílivu kapitálu do podniku a následně k jeho rozvoji.

Příkladem, jak rozdílná výnosnost vlastního kapitálu (u podobných podniků) vede k rozdílné hodnotě společnosti na burze, může být porovnání dvou podniků – General Electric a Siemens AG z roku 2005. I přes podobný výrobní program se vývoj akcií a hodnoty společností na burze zcela lišily. Společnost General Electric dosahovala bezmála čtyřikrát větší výnosnosti vlastního kapitálu před zdaněním (po zdanění dokonce pětinasobně vyšší) než společnost Siemens AG. Tato skutečnost poté měla vliv na rozdílnou hodnotu obou společností na burze, kdy General Electric dosahovala hodnoty 292 mld. Eur, zatímco společnost Siemens AG „pouze“ hodnoty 53,3 mld. Eur. Tyto údaje jsou shrnuty v následující tabulce.

³⁷ Anglický výraz, lze přeložit jako celosvětový hráč.

Tabulka č. 2.6: Vývoj hodnot General Electric a Siemens z roku 2005.³⁸

Parametry	General Electric	Siemens AG
Výnos vlastního kapitálu před daní (v %)	14,1	3,5
Výnos vlastního kapitálu po zdanění (v %)	11,1	2,2
Hodnota na burze (v mld. Eur)	292	53,3

Zdroj: Lang, H. *Management: trendy a teorie*.

c) „Vláda“ investičních fondů

Investiční a penzijní fondy hrají v dnešním světě velmi významnou roli. Jak již bylo výše zmíněno, proces globalizace umožnil, nebo přinejmenším urychlil vznik tzv. global players. Zjednodušení pohybu kapitálu vedlo ke vzniku velkých, často mezinárodních investičních společností, mezi něž patří zejména investiční a penzijní fondy. Tyto fondy fungují na principu správy cizího majetku (formou podílových listů) za určitý poplatek, přičemž zákazníkovi je slibována (často i garantována) určitá úroveň rentability jimi vloženého kapitálu. Cílem fondů je tedy vhodně investovat kapitál a dosáhnout tak vysokých dividend a růstu cen akcií. Tohoto cíle dosahují fondy vedle vhodných investic také nátlakovou politikou na vedení podniků, v nichž často vlastní významný vlastnický podíl. Investiční a penzijní fondy jsou schopné v mnoha případech dosáhnout většiny na valných hromadách či zasedání představenstva společností (prostřednictvím jejich velkých podílů v podniku). Tato skutečnost dává investičním fondům velký vliv, který je často zneužíván, a dochází tak k urychlování realizace koncepce shareholder value v praxi.³⁹

Nátlak investičních společností (fondů) vede k prosazování jejich politiky. Ta je, jak již bylo zmíněno, zaměřena zejména na okamžitý zisk a s tím spojené vyplácení vysokých dividend, které fondy potřebují, aby mohly samy vyplácet dividendy a bonusy, na něž lákají své klienty, aby jim svěřili svůj kapitál. Tento záměr investičních společností výstižně popsal investiční stratég společnosti Merrill Lynch, David Bowers, jenž uvedl, že akcionáři nutí firmy, aby ukončily svou strategii obezřetnosti a učinily opět více pro růst.⁴⁰ O současném

³⁸ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 118.

³⁹ Myšlenka čerpána z Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007.

⁴⁰ Tamtéž, s. 122.

vlivu investorů (fondů) vypovídá i vyjádření předsedy představenstva společnosti Continental, jenž prohlásil, že investoři jsou králové a on jen pouhým sluhou.⁴¹

Nezodpovědné chování investičních a penzijních fondů, poháněné strategií krátkodobých vysokých zisků pro akcionáře, ve spojení s jejich vysokými podíly ve společnostech, si dovoluji označit za jednu z příčin současné celosvětové hospodářské krize. Pro ilustraci velikosti a síly investičních společností uvádím tabulku, jež obsahuje přehled několika největších investičních společností, které působí po celém světě.

Tabulka č. 2.7: Top 10 investičních bank za rok 2009.

Investiční banka	Příjmy v mld. USD	Čistý zisk v mld. USD	Objem spravovaného majetku v mld. USD
Goldman Sachs	45,2	13,4	871
JP Morgan Chase	100,4	11,8	871
Morgan Stanley	24,74	1,7	779
Citigroup	80,3	1,6	556
Bank of America	121	6,3	523
Barclays	31,8	10,3	1379
Lazard	1,53	0,18	98
Credit Suisse	31,05	7,9	384
Deutsche Bank	25,3	4,96	181
UBS	24	1,9	159

Zdroj: *World's Largest Banks* [online]. Mapsofworld.com c1999-09, změněno 4. 4. 2011 [cit. 2011-01-16]. Dostupný z WWW: <<http://finance.mapsofworld.com/banks/>>.

⁴¹ Lang, H. Management: trendy a teorie. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 123.

2.5.4 Hodnocení koncepce shareholder value

Koncepce shareholder value a s ní spojené zaměření managementu na ukazatel ekonomické přidané hodnoty mají své kladné i záporné aspekty. Tyto pozitiva a negativa jsou rozvedena v následujícím textu.

a) Pozitiva

- Možná eliminace morálního hazardu manažerů – koncepce zaměřená na vytváření hodnoty pro vlastníka, spolu s aplikací ukazatele EVA, má potenciál přimět manažery a zaměstnance myslet a jednat jako vlastníci (shareholder). Koncepce je založena na filozofii vidět skutečné náklady na kapitál (vydělat více, než jsou náklady). Jedná se o zdravou podnikovou filozofii, která však může být zneužita (viz další podkapitola).
- V rámci koncepce shareholder value je kladen velký důraz na volný cash flow podniku a na jeho vývoj. Koncepce se tak zaměřuje na růst hodnoty a rentability vlastního kapitálu, což vede k zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti podniku. Jak již bylo výše zmíněno, v důsledku procesu globalizace došlo k nárůstu konkurence, konkurenční boj přitvrdil (např. čínské či indické firmy, atd.). Koncepce shareholder value pomáhá k tomu, aby podniky (zejména evropské) byly schopny držet krok s konkurencí, tzn., aby udržely svou podnikatelskou činnost a tím i pracovní místa.
- Vyšší výnosnost podniku (vyšší zisky po odečtení nákladů na cizí i vlastní kapitál) jsou spojené s vyšší podnikatelskou aktivitou. Strategie, zaměřená na tvorbu ekonomické přidané hodnoty, vytváří prostor pro naplňování růstového potenciálu podniku. Podniky pak mohou zvýšit svou aktivitu v oblasti společenské odpovědnosti (CSR),⁴² jako jsou například charitativní akce, aktivity v oblasti veřejně prospěšných činností, podpora v oblasti tělovýchovy a sportu, mládeže, umění, kultury, atd. Jako příklad lze uvést společnost Barclays (5. největší banka světa), která věnuje oblasti CSR poměrně velkou pozornost – angažuje se například v oblastech: péče o lidi, péče o životní prostředí, projekty pro veřejnost, podpora sportu, podpora kultury, umění, atd. Z konkrétních programů lze pak jmenovat například: The Katine Project (již proinvestováno 1,5 mil. Liber), Crisis changing Lives (již proinvestováno pře 1 mil. Liber), Climate Action Programme (již proinvestováno 770 tis. Liber).

⁴² CSR – Corporate Social Responsibility.

- Vyšší výnosnost a růst podniků umožňuje navyšování investic do oblasti výzkumu a vývoje. Tato oblast se na evropském kontinentě stává prioritou⁴³, jelikož produkuje inovace a vynálezy, které mohou (ale i nemusí) zvyšovat blaho společnosti (výrobky šetrnější k životnímu prostředí, nová pracovní místa s rozvojem výroby inovačních výrobků, atd.).
- Vyšší konkurenceschopnost a zisky podniků vedou ke zlepšení situace národních hospodářství jednotlivých zemí.

b) Negativa

- Zvyšování blahobytu skupiny vlastníků (shareholders) bez ohledu na zájmy ostatních skupin, které jsou napojeny na podnik (zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, atd.).
- Snižování počtu pracovních míst s cílem zvýšit výnosnost podniku. Jako příklad lze uvést situaci společnosti Deutsche Telekom AG z podzimu roku 2005, kdy společnost propustila 32 000 zaměstnanců, i přesto, že zisk společnosti za tři čtvrtletí roku 2005 dosáhl téměř 5 mld. Eur (přičemž výsledkem za stejné období roku 2004 byla ztráta 150 mil. Eur a obrát za stejné období vzrostl o 3,6 %). Také prognóza ukazatele EBITDA pro následující rok 2006 předpovídala kladný výsledek v rozmezí 20,2-20,7 mld. Eur. Podnik se tedy nenacházel v žádné krizové situaci, a tudíž lze usuzovat, že se propouštění 32 000 zaměstnanců konalo v rámci prosazování koncepce shareholder value.⁴⁴
- Prosazování koncepce shareholder value (jednostranné hodnocení podniku pouze z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníka) vede často k neetickému a nesociálnímu chování managementu podniků. Daniel Goudevert, bývalý viceprezident skupiny Volkswagen, označil koncepci shareholder value jako upřednostňování výnosnosti před morálkou.⁴⁵ Jako příklad takového neetického chování ze strany managementu lze uvést situaci firmy Hamburger Aluminiumwerk GmbH z roku 2005. Majitelé této firmy na výrobu hliníku se rozhodli ukončit činnost firmy z důvodu rostoucí ceny elektrické energie. Vedení se rozhodlo zavřít tuto továrnu a připravit tak o práci 450 zaměstnanců, i přesto, že rok 2004 byl pro tuto společnost ziskový a že existoval zájemce ke koupi podniku. Lze tak usuzovat, že majitelé podniku nebyli spokojeni s dosaženým kapitálovým výnosem ve srovnání se snahou o dosažení shareholder

⁴³ Finanční rámec rozpočtů EU 2007-2013 obsahuje 75 % navýšení výdajů do oblasti výzkumu a vývoje oproti předchozímu finančnímu rámci pro období 2000-2006.

⁴⁴ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 136.

⁴⁵ Anonym: Daniel Goudevert. In: *Handelsblatt Management Bibliothek. Bd. 4: Die erfolgreichsten Unternehmer*, A-K. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005, s. 183.

value. Většina z nich se tak rozhodla pro ukončení činnosti továrny, tedy pro zrušení 450 pracovních míst.⁴⁶

- Tlak majitelů na dosahování co nejvyšších výnosů jejich podniků vede často k příliš intenzivní výrobě, která nebere ohled na strategii trvale udržitelného rozvoje (nadměrná spotřeba energie, zatížení životního prostředí, neefektivní čerpání přírodních zdrojů, atd.).
- Upřednostnění strategie krátkodobých zisků před strategií dlouhodobého (koncepčního) růstu podniku. Management se koncentruje zejména na krátkodobý vývoj zisků a cen akcií (k tomu přispívá velký tlak ze strany majitelů na vyplácení dividend). Např. F. Malik prohlásil, že strategie shareholder value je typická pro tzv. riders (jezdce), kteří se snaží využít krátkodobých úspěchů podniků a poté zmizet.⁴⁷

⁴⁶ Lang, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 137.

⁴⁷ Tamtéž, s. 139.

3 Nástroje jednotlivých procesů strategického managementu

V oblasti strategického managementu podniku existuje celá řada nástrojů a technik, které lze použít při realizaci jednotlivých procesů (viz kapitola 2.4) strategického řízení. Budeme-li provádět strategické plánování, pak lze uplatnit nástroje, jako jsou například:

- metoda SMART – při formulaci cílů,
- metoda scénářů – pro předpověď různých možností budoucího vývoje organizace,
- metoda delfská – pro získání názoru expertů či prognóz týkajících se budoucího vývoje organizace,
- metody pro tvorbu námětů – brainstorming, brainwriting, atd.

Nástroje, které lze použít při implementaci, monitorování a hodnocení strategie, mohou být například:

- metoda Balanced Scorecard (BSC),
- metody pro analýzu problémů – např. Paretův diagram, Ishikawův diagram, atd,
- time management,
- nástroje komunikace – např. intranet, dopis vedoucího organizace, workshop, seminář, konference, atd.,
- benchmarking,
- analýza GAP,
- model EFQM, atd.

Těmto oběma procesům předchází proces, jehož náplní je zejména identifikace výchozího stavu organizace. K této činnosti slouží strategická analýza, která nabízí široký výběr nástrojů a metod k její realizaci. V následujícím textu blíže charakterizuji ty nástroje strategické analýzy, které jsem použil v praktické části této práce v rámci provedení analýzy současné situace společnosti XYZ s. r. o. Pro analýzu vnějšího prostředí dané společnosti jsem zvolil metodu PEST a Porterův model konkurenčních sil. Analýzu vnitřního prostředí společnosti jsem provedl pomocí metody BCG, která patří do oblasti portfolio analýz. Získané informace z analýz vnějšího a vnitřního prostředí jsem poté použil při sestavování SWOT analýzy.

3.1 Metoda PEST

Jedná se o metodu, která je určena ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí organizace. Metoda je PEST je zjednodušenou formou PESTLE analýzy, jejíž účelem je odpovédět na tyto základní otázky:⁴⁸

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo na její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metodou PEST lze analyzovat faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro danou organizaci. Hodnocené faktory jsou následující:⁴⁹

- Politické – jedná se existující či potenciální působení politických vlivů. V rámci této skupiny jsou hodnoceny následující faktory: forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, vliv politických stran, systém politických stran, politický postoj vůči privátním a zahraničním investicím, postoj vůči privátnímu sektoru, stabilita vlády, politický vliv různých skupin, atd.
- Ekonomické – hodnotí faktory místní, národní a světové ekonomiky. Jedná se například o tyto faktory: míra inflace, úroková míra, rozpočtový deficit, výše HDP, průměrná mzda, přístup k finančním zdrojům, daňové faktory, atd.
- Sociální – jedná se o působení sociálních a kulturních změn. Patří sem například demografické charakteristiky, charakteristiky trhu práce, životní úroveň, dostupnost pracovní síly, populační politika, stupeň vzdělanosti, vztah k rodině, atd.
- Technologické – dopady nových a vyspělých technologií. Hodnocena je například podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické objevy a aktivity, technologická úroveň, atd.

Analýza PESTLE pak rozšiřuje metodu PEST o následující dvě skupiny faktorů:

- Legislativní – zahrnuje vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy, tzn. úroveň legislativy, úroveň soudnictví, vymahatelnost práva, atd.
- Ekologické – jedná se faktory jako například: přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby, globální oteplování, bezpečnost jaderných elektráren, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí, atd.

⁴⁸ Grasseová, M; Dubec, R; Řehák, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 178.

⁴⁹ Tamtéž, s. 179, 180.

3.2 Porterův model konkurenčních sil⁵⁰

Dle M. Portera závisí ziskovost odvětví na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví. Porterův model konkurenčních sil hodnotí tyto faktory a je tak vhodným nástrojem pro zjištění přitažlivosti odvětví. Model je zaměřen na základní struktury daného odvětví, které mohou působit jako hnací síla konkurence dané organizace. Jedná se o velmi často používanou metodu analýzy mikrookolí organizace, a to zejména proto, že model umožňuje proniknout do struktury daného odvětví a poznat faktory, které jsou klíčové pro konkurenční organizace. V rámci Porterova modelu konkurenčních sil je hodnoceno těchto pět základních faktorů:

- Konkurence v odvětví – jak velká rivalita panuje v daném odvětví (počet konkurentů, růst či stagnace trhu, rozdíly mezi produkty, fixní náklady, atd.).
- Potenciální nová konkurence – hodnotí se hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví (bariéry vstupu a výstupu – legislativa, úspory z rozsahu, vládní zásahy, diferenciací výrobků, přístup k distribučním kanálům, kapitálová náročnost vstupu, reakce zavedených firem, atd.).
- Dodavatelé – hodnotí se vyjednávací síla dodavatelů dané organizace (stupeň integrace dodavatelů, jedinečnost dodávaného výrobku, atd.).
- Odběratelé – hodnotí se vyjednávací síla odběratelů (zákazníků).
- Substitute – hodnotí se hrozba nahraditelnosti výrobků (stupeň zastupitelnosti výrobků, vývoj technologie výroby substitutů, atd.).

3.3 Metoda BCG

Jedná se o druh portfolio analýzy, která hodnotí portfolio produktů dané organizace v rámci prodejního a marketingového plánování. Metoda byla sestavena společností Boston Group Company a hodnotí portfolio produktů pomocí matice, která zobrazuje stav portfolio výrobků dané organizace z hlediska dvou faktorů, které jsou dle tvůrců této matice faktory strategické úspěšnosti. Těmito faktory jsou:

- Podíl na trhu – stupnice 0,1-10 na horizontální ose.
- Míra růstu trhu – rozmezí 0-20 % na vertikální ose.

Dle této metody jsou jednotlivé typy produktů řazeny do následujících čtyř kategorií:

⁵⁰ Grasseová, M; Dubec, R; Řehák, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 191-193.

- Dojné krávy – vysoký podíl na trhu, který má malé tempo růstu. Přináší velký zisk, a jelikož již nepotřebuje další investice, tak vytváří pozitivní cash flow.
- Hvězdy – vysoký podíl na trhu, vysoké tempo rozvoje. Mají perspektivu dalšího růstu (předpoklad, že se v budoucnu stanou hlavním zdrojem zisku). Vyžadují investice.
- Otazníky – nízký podíl na rychle rostoucím trhu. Jedná se o ty produkty, které mají potenciál k dalšímu růstu jejich podílu na trhu, avšak vyžadují značné investice a výsledek není jistý.
- Bídní psi – nízký podíl na trhu, který stagnuje či pouze velmi pomalu roste. Nepřinášejí téměř žádný zisk a vyžadují investice, jejichž návratnost je minimální. Jsou pro danou organizaci zátěží, tzn. organizace by je měla vyřadit ze svého produktového portfolia.

BCG portfolio analýzu lze aplikovat jako možné řešení následujících problémů a otázek:

1) Interní rozdělení produktů podniku.

Tento typ portfolio analýzy pomáhá analyzovat jednotlivé strategické podnikatelské jednotky podniku (SBU). Prostřednictvím rozdělení produktů či produktových řad do 4 základních skupin (otazníky, dojné krávy, hvězdy, bídní psi) lze zodpovědět základní otázku každého managementu, a to, který výrobek je perspektivní s předpokladem rentabilní životnosti. Analýzou je tak možno vytvořit jakousi mapu produktů organizace, kde může vedení podniku vysledovat aktuální rentabilitu, cash flow a relativní podíl na trhu u jednotlivých produktů. Na základě analýzy lze také navrhnout takovou skladbu aktivit podniku, která dokáže zajistit rozvoj podniku a růst jeho ziskovosti.

Je nezbytné dodat, že tento druh portfoliové analýzy je vhodné vytvářet pouze pro ty strategické podnikatelské jednotky, s jejichž existencí se počítá v časovém horizontu 3-5 let a jejichž vývoj lze předpovídat.

Portfolio podniku by mělo být dle BCG analýzy vyvážené, a to jak z hlediska počtu strategických podnikatelských jednotek v jednotlivých kvadrantech matice, tak i z hlediska jejich postavení v rámci této matice. Například příliš mnoho podnikatelských jednotek v pozici hvězd a v pozici psů znamená problémy s jejich financováním, neboť stávající dojné krávy nejsou schopny pokrýt veškeré nutné investice do všech strategických podnikatelských jednotek. Firma musí zvážit, které podnikatelské jednotky podniku ze svého portfolia má vyřadit, aby mohla účinně investovat do prosazení nadějných strategických podnikatelských

jednotek. Stejně tak převaha SBU v pozici otazníků je spojena s velkým finančním zatížením podniku.

2) Volba strategie v dalším růstu firmy.

Firma vybírá nejvhodnější strategie, kterými může ovlivnit relativní tržní podíl a růst trhu firmy, a tím i další svůj celkový rozvoj. Každá jednotka by měla mít vlastní strategii „šitou na míru“ a zvolenou na základě výsledku provedené analýzy portfolia. Strategie spojené s portfolio analýzou BCG lze stručně charakterizovat následovně:

- Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU v perspektivních odvětvích. Tato strategie je doporučována především pro SBU, které se staly otazníkem, pokud mají předpoklady stát se hvězdou. Vyžaduje silnou finanční podporu ze strany firmy.
- Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při získávání peněžních prostředků. Tato strategie je často uplatňována u dojných krav, které vytvářejí značné množství peněžních prostředků, a firmy se ve většině případů snaží toto své postavení udržet i pro budoucnost Dojné krávy, jak již bylo uvedeno dříve, financují přípravu a rozvoj nových produktů, zajišťují růst i dividendy, pomáhají podporovat hvězdy i otazníky atd. Firma od nich očekává, že budou hlavním zdrojem zisku. Tato strategie bývá také aplikována u hvězd, které si chce firma udržet nebo chce zlepšit jejich pozici. Vychází z předpokladu, že trh časem zpomaluje růst a hvězda přechází do pozice dojné krávy.
- Strategie snížení tržního podílu s cílem získat okamžitě anebo ve velmi krátkém časovém horizontu zvýšené příjmy hotových peněz, a to bez ohledu na možné důsledky. Tato strategie je užívána jak u dojných krav, tak i u otazníků a hladových psů, pokud je jejich budoucnost nejasná. Získané hotové peníze pak firma investuje do hvězd, případně do nadějných otazníků.
- Strategie odchodu z trhu znamená likvidaci podnikatelských jednotek. Ty mohou být vyřazeny (jejich program je ukončen), anebo prodány a prostředky získané z prodeje reinvestovány jinde. V této souvislosti se jedná zejména o psy a v některých případech i o otazníky, jestliže vyžadují pro další existenci příliš mnoho prostředků, které nemohou být ve stávajícím časovém okamžiku pro tento účel věnovány.

3.4 SWOT analýza

Jedná se o typ strategické analýzy, který hodnotí stav organizace dle její silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení

(threats). Analýza tedy spočívá v souběžném rozboru faktorů vnitřního a vnějšího prostředí organizace a skládá se ze dvou analýz:

- OT analýza – analyzuje vnější prostředí organizace prostřednictvím identifikace příležitostí a hrozeb organizace, které přicházejí z vnějšího prostředí.
- SW analýza – analýza týkající se vnitřního prostředí organizace, identifikuje silné a slabé stránky dané organizace.

Tato analýza je velmi často používaným nástrojem strategické analýzy, kterým lze velmi dobře sumarizovat informace získané z předešlých analýz. Na základě SWOT analýzy lze aplikovat následující strategie:⁵¹

- WO strategie „hledání“ – překonání slabé stránky využitím příležitosti.
- SO strategie „využití“ – využití silné stránky ve prospěch příležitosti.
- WT strategie „vyhýbání“ – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.
- ST strategie „konfrontace“ – využití silné stránky k odvrácení ohrožení.

⁵¹ Grasseová, M; Dubec, R; Řehák, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 299.

4 Organizační struktura daného podniku

4.1 Obecný popis společnosti XYZ s. r. o.

XYZ s. r. o. je českou firmou, která od roku 2007 podniká v oblasti stolního tenisu. Společnost nabízí širokou nabídku zboží pro stolní tenis prostřednictvím kamenné prodejny a internetového obchodu (v ČR a SR), a je největším obchodem svého druhu na Moravě a ve Slezsku. Prodejna a sídlo společnosti se nachází v Ostravě, dlouholeté baště stolního tenisu v ČR. Tento specializovaný maloobchod se zbožím pro stolní tenis je provozován dvěma profesionálními hráči stolního tenisu Tomášem Sadílkem (působící v německé 2. bundeslize) a Ing. Karlem Karáskem (oblékající extraligový dres TJ Mittal Ostrava). XYZ s. r. o. nabízí celou řadu produktů jednak specializovaných značek na oblast stolního tenisu (Donic, Tibhar, Stiga, Joola, Butterfly, Andro atd.), tak i značek výrobců, kteří působí i mimo oblast stolního tenisu (Adidas, Mizuno). Společnost je také výhradním dovozcem zboží japonské značky Yasaka pro Českou republiku (od 1. 5. 2007).

Základní údaje společnosti

Sídlo: Budovatelská 450/9

Ostrava 708 00.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Seznam deklarovaných činností XYZ s. r. o.:

- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti stolního tenisu,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Umístění prodejny: ulice Varenská 40 a (areál TJ Mittal Ostrava), Ostrava 702 00,

otevírací doba: pondělí – pátek 12.00 hod – 17.00 hod.

Internetový obchod: www.pincesobchod.cz, www.pincesobchod.sk.

Kontakt: tel/fax: +420 596 639 776, tel: +420 777 994 479.

E-mail: info@pincesobchod.cz, info@yasaka.cz.

Partneři společnosti:

- www.pinces.cz,
- www.pinces.sk,
- www.yasaka.cz.

Majetková struktura společnosti

Společnost XYZ s. r. o. byla založena 30. ledna 2007 trojicí spoluvlastníků – Tomáš Sadílek, Karel Karásek a Tomáš Demek. Základní kapitál společnosti činí 201 000,- Kč a byl při založení společnosti rovnoměrně rozložen mezi zakladatele, tzn., každý společník splatil základní vklad 67 000,- Kč a získal tak třetinový obchodní podíl. K 28. Květnu 2010 došlo ke změně v majetkové struktuře společnosti, kdy ze společnosti vystoupil Tomáš Demek a jeho obchodní podíl byl rovnoměrně rozdělen mezi dosavadní spoluvlastníky společnosti Tomáše Sadílka a Karla Karáska. V současné době tak oba tito spoluzakladatelé vlastní padesáti procentní obchodní podíl ve společnosti XYZ s. r. o. Vlastníci společnosti zároveň plní funkci jednatele společnosti, přičemž jménem společnosti má právo jednat každý z jednatelů samostatně. Základní údaje o majetkové struktuře jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.1.

Tabulka č. 4.1: Základní majetková struktura společnosti XYZ s. r. o.

Jméno společníka	Trvalé bydliště	Obchodní podíl	Vklad (v Kč)	Splaceno (k 28. 5. 2010)	Statutární orgán
Tomáš Sadílek	Budovatelská 450/9, Ostrava- Poruba, 708 00	50 % (101/201)	101 000	100 %	Jednatel
Ing. Karel Karásek	Jaromíra Matuška 9/30, Ostrava-Dubina, 700 30	50 % (100/201)	100 000	100 %	Jednatel

Zdroj: vlastní zpracování.

5 Analýza současného stavu podniku

V následujícím textu této kapitoly provedu analýzu současného stavu společnosti XYZ s. r. o. Postupně provedu analýzu vnějšího prostředí, v jejímž rámci nejdříve aplikuji metodu PEST pro analýzu makroprostředí společnosti, a poté použiji Porterův model konkurenčních sil pro zanalyzování mikrookolí (mezoprostředí) společnosti XYZ s. r. o. Pro analýzu vnitřního prostředí dané společnosti jsem zvolil analýzu portfolia, kterou provedu prostřednictvím metody BCG. Informace získané z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti pak použiji při sestavování SWOT analýzy, z níž budu vycházet při sestavování závěrečných návrhů a doporučení.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

5.1.1 Analýza makroprostředí – metoda PEST

PEST analýza slouží k definování (případně ohodnocení) vnějších faktorů, které ovlivňují, nebo mohou ovlivňovat danou společnost. Pomocí této metody se pokusím určit vnější faktory politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti, které mají, či mohou v budoucnu mít vliv na činnost společnosti XYZ s. r. o.

Politicko právní faktory

- Daňová politika – jedná se o oblast, která má přímý vliv na činnost společnosti. XYZ s. r. o. jako právnická osoba je dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu povinna platit daň z příjmu právnických osob. Sazba této daně je pro rok 2010 stanovena na úrovni 19 %, přičemž vývoj sazby této daně od založení společnosti (2007) po současnost je pro XYZ s. r. o. příznivý, neboť dochází ke každoročnímu snižování této sazby (z původních 24 % v roce 2007 na již zmíněných 19 % v roce 2010). Společnost XYZ s. r. o. je také plátcem daně z přidané hodnoty, tzv. DPH. Její podnikatelská činnost je tak ovlivněna touto nepřímou daní, která se skládá ze dvou druhů sazeb – základní (20 %) a snížená (10 %). Na předmět podnikání dané společnosti se stahuje základní sazba 20 %. V současné době Národní ekonomická rada vlády (NERV) navrhuje upravit daň z přidané hodnoty a zavést tak jednotnou sazbu DPH. Svůj vliv na podnikání této společnosti má i daň z příjmu fyzických osob. V ČR je uzákoněn tzv. koncept rovné daně, kdy sazba z příjmů fyzických osob činí celoplošně 15 %. Jedná se o poměrně nízkou sazbu, která podporuje větší dostupnost domácností ČR (potencionálních zákazníků společnosti XYZ s. r. o.).

- Legislativa – právní formou společnosti XYZ s. r. o. je společnost s ručením omezeným, tudíž musí společnost splňovat podmínky dané obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník). Jelikož společnost provozuje vedle kamenné prodejny i e-shop, je také ovlivněna legislativou v oblasti elektronického obchodu. V této oblasti ovlivňují společnost následující legislativní dokumenty: Směrnice Evropského Parlamentu o elektronickém obchodu, Směrnice o prodeji na dálku, občanský zákoník (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník), zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele). Od 17. Prosince 2009 se společnost musí také řídit tzv. nařízením Řím I., které upravuje obchody realizované přes e-shopy v rámci Evropské Unie a které přineslo změnu v pravidlech internetového podnikání – obchod se řídí právem země zákazníka.
- Legislativa v oblasti stolního tenisu - podnikání dané společnosti je významným způsobem ovlivněno Mezinárodní federací stolního tenisu (ITTF), která vydává platná pravidla stolního tenisu. Od roku 2001 došlo k několika významným změnám v oblasti pravidel stolního tenisu, přičemž revoluční změnou byl zákaz používání lepidel s organickými rozpouštědly, který ITTF zavedla k 27. 6. 2007. Na základě tohoto rozhodnutí došlo k velké změně v oblasti technologie výroby potahů na stolní tenis. Tím byl zcela zásadně ovlivněn prodej potahů, které tvoří jednu z nejvýznamnějších produktových kategorií společnosti XYZ s. r. o. Mezinárodní federace stolního tenisu tak patří mezi nejvýznamnější faktory, které mají vliv na podnikání této společnosti.
- Politická situace – společnost XYZ s. r. o. se orientuje na trh v České republice (dominantní trh), Slovenské republice a Polské republice. Všechny tyto země jsou stabilními demokratickými státy založené na pluralitě názorů (konkurence politických stran). Tyto státy jsou také členy Evropské Unie a Severoatlantické aliance (NATO). Díky členství všech tří zemí v Evropské Unii prakticky neexistují významnější bariéry v oblasti vzájemného obchodu.

Ekonomické faktory

- Hrubý domácí produkt (HDP) – v průběhu roku 2010 došlo k pomalému vypořádávání s následky ekonomické krize, což česká ekonomika potvrdila meziročním nárůstem HDP o 2,3 %. Velký podíl na tomto růstu mělo oživení aktivity v oblasti průmyslu, kde lze pozorovat deseti procentní nárůst oproti roku 2009. Meziroční nárůst v oblasti průmyslu pak výrazným způsobem přispěl k meziročnímu růstu zahraničního obchodu ČR o 19 % (jelikož česká ekonomika je ekonomikou otevřenou, závislou na exportu).

- Nezaměstnanost – míra nezaměstnanosti za rok 2010 činila 9,01 %.⁵² Počet nezaměstnaných osob činil v roce 2010 363 tisíc, což znamená meziroční pokles o 22 tisíc. Avšak počet osob nezaměstnaných jeden rok a déle se nadále zvyšoval, meziročně o 47 tisíc. Míra zaměstnanosti (u osob 15-64 let) činila v roce 2010 65,5 % a na oživení ekonomiky reagovala pouze slabě mírným nárůstem o tři desetiny procentního bodu.
- Inflace – průměrná meziroční míra inflace v roce 2010 činila 1,5 %, jedná se tedy o nárůst oproti roku 2009, kdy meziroční míra inflace dosáhla hodnoty 1,0 %. Oživení ekonomiky ČR, podpořené historicky nejnižší základní úrokovou sazbou 0,75 %, vyvolává tlak na růst inflace, o čemž svědčí rostoucí trend míry inflace od 2. poloviny roku 2010. Vliv na růst inflace bude také mít plánované zavedení důchodové reformy, která obsahuje zavedení jednotné sazby daně z přidané hodnoty.
- Kupní síla obyvatelstva – v roce 2009 došlo k meziročnímu poklesu kupní síly obyvatelstva ČR o 70 %. Tento fakt byl způsobem zejména celosvětovou hospodářskou krizí, která začala na podzim roku 2008 a zasáhla i ekonomiku ČR. Silný dopad ekonomické krize se projevil v roce 2009, kdy bylo zrušeno každé šesté pracovní místo, přičemž nově vzniklo pouze každé patnácté pracovní místo. V roce 2009 také došlo k poklesu mezd stálých zaměstnanců o 3 %, přičemž do roku 2008 rostly mzdy o 10 %.
- Úroková sazba – dvoutýdenní repo sazba (2T repo sazba) určená pro základní dvoutýdenní repo operace se od května 2010 nachází na svém historickém minimu 0,75 procentního bodu (z důvodu podpory růstu ekonomiky). V blízké době však lze očekávat zvýšení této sazby, které bude reagovat na oživení ekonomiky ČR v roce 2010 a na inflační tlaky vyvolané tímto hospodářským oživením.
- Směnný kurz – společnost XYZ s. r. o. nakupuje své zboží od zahraničních dodavatelů v měnové jednotce euro, proto je společnost ovlivněna vývojem směnného kurzu České koruny k euru. Ke dni 18. 4. 2011 byl směnný kurz CZK/EUR 24,190. Vývoj směnného kurzu české měny k euru a přehled základních makroekonomických ukazatelů za období 2007-2010 je uveden v následující tabulce.

⁵² Výpočet dle metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

Tabulka č. 5.1: Základní makroekonomické ukazatele ČR 2007-2010.⁵³

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
HDP (v mld. Kč)	3 535,5	3 689,0	3 625,9	3 669,8
HDP na 1 obyvatele (Kč/obyvatel)	342 494	353 701	345 601	348 928
HDP (v %, reálně)	6,1	2,5	-4,1	2,3
Průměrná míra inflace (v %)	2,8	6,3	1,0	1,5
Průměrná míra nezaměstnanosti (v %)	6,62	5,44	7,98	9,01
Dovoz zboží a služeb (v %, reálně)	15,0	6,0	-10,8	18,0
Vývoz zboží a služeb (v %, reálně)	14,3	4,7	-10,6	18,0
Saldo státního rozpočtu (v mld. Kč)	-66,4	-19,4	-192,4	-156,4
Státní dluh/HDP (v %)	25,2	27,1	32,5	36,6
CZK/EUR (průměr)	27,762	24,942	26,445	25,290

Zdroj: vlastní zpracování.

Sociální faktory

- Demografické charakteristiky – počet obyvatel ČR je 10 526 685 (k 30. 9. 2010). V roce 2009 čítala nejpočetnější skupina obyvatel (ve věku 15-64 let) 7 414 000 osob, což tvořilo 70,6 % populace. Ve věku 0-14 let bylo v roce 2009 1 494 000 obyvatel (14,2 %), ve věku nad 65 let pak o jedno procento více, tedy 1 599 000 obyvatel. Z časových řad ministerstva práce a sociálních věcí lze vyčíst trend zvyšování kategorie obyvatel na 65 let, kdy v roce 2020 je odhadován podíl této kategorie na celkovém obyvatelstvu na 21,1 procent, v roce 2030 pak na 23,7 procent. Průměrný věk obyvatele ČR činí 40,6 let a i u tohoto ukazatele lze vidět rostoucí vývoj (v roce 1989 činil průměrný věk obyvatele ČR 36,1 let, od tohoto roku neustále stoupá).
- Životní úroveň – průměrná mzda v ČR činí 23 329 Kč a její rostoucí trend může vypovídat o rostoucím vývoji životní úrovně v ČR. Hranice průměrné mzdy dosahuje jedna třetina populace ČR. Průměrný výdaj domácnosti na rekreaci a kulturu, do které spadají výdaje na sportovní činnost, činí 10,5 procenta z celkových výdajů domácnosti.
- Vztah obyvatel ke sportu – přístup obyvatel ČR ke sportu je kladný. Dle výzkumu společnosti Factum Invenio se tři čtvrtiny Čechů zajímají o sport, dvě pětiny z nich

⁵³ Data čerpána z údajů Českého statistického úřadu k 4. 4. 2011 ([http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/23812999.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/23812999.xls)).

pak sport provozuje aktivně, přičemž v kategorii obyvatel do 29 let aktivně celá polovina. K nejoblíbenějším sportům v ČR patří fotbal a hokej, dále pak další kolektivní sporty, jako například basketbal, volejbal, či florbal. Stolní tenis nepatří mezi masové sporty, avšak jeho postavení v očích veřejnosti se neustále zlepšuje, o čemž svědčí pravidelné televizní přenosy z utkání české nejvyšší soutěže a reprezentace. Zvyšující se popularita stolního tenisu a růst životní úrovně obyvatelů ČR, spolu s rostoucími výdaji domácností na rekreaci a kulturu tak mohou být pro společnost XYZ s. r. o. zajímavou příležitostí ke zvýšení tržeb.

- Životní styl – s vývojem technologií roste i přístup obyvatel ČR k informacím, například prostřednictvím internetu, roste jejich všeobecná vzdělanost. Zákazník je tak v dnešní době velmi dobře informován o předmětu koupě a vyžaduje náročnější přístup než v minulosti. Zákazník očekává profesionální a odborný přístup obchodníka (prodejece), za což je ochoten zaplatit adekvátní cenu.

Technologické faktory

- Informační technologie - v oblasti technologie je činnost společnosti ovlivněna zejména vývojem informační technologie. Jelikož společnost XYZ s. r. o. provozuje e-shop, musí sledovat vývoj a nejnovější trendy v oblasti internetu, počítačových médií, tabletů, atd. Poměrně velkou příležitost pro úspěšný marketing společnosti nabízí stále rostoucí popularita a význam sociálních sítí v dnešním světě. Sociální sítě jako facebook, twitter a další v sobě skrývají velký potenciál v oblasti přímého marketingu, kdy umožňují poměrně přesně a za minimální náklady cílit marketingové aktivity na jednotlivé zákazníky.
- Technologie výroby – v oblasti současného stolního tenisu dochází k neustálému pokroku a vývoji v oblasti technologie výroby potahů pro stolní tenis, které tvoří jeden ze základních a nejvíce prodávaných výrobků v rámci tohoto sportu. Firmy, které se specializují na výrobu zboží pro stolní tenis, se každý rok snaží vyvíjet nové technologie v oblasti výroby potahů ve prospěch větší pružnosti, rychlosti a spolehlivosti (trvanlivosti) potahů. Tento faktor vnějšího prostředí má tedy poměrně velký vliv na činnost společnosti XYZ s. r. o., proto je tedy pro vedení tohoto obchodu velmi důležité sledovat trendy v této oblasti.

5.1.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model konkurenčních sil

Analýza mezoprostředí, neboli mikrookolí dané společnosti slouží k podrobnému seznámení se s danou situací a konkurencí společnosti. Porterův model této analýzy je založen na hodnocení pěti činitelů, pomocí nichž lze získat přehled o přitažlivosti (atraktivitě) daného prostředí.

Konkurence v odvětví

Konkurenční prostředí v ČR v oblasti provozování maloobchodu s potřebami pro stolní tenis lze rozdělit do dvou kategorií: a) specializované prodejny (včetně internetového prodeje), b) prodejny se smíšeným zbožím. V České republice je registrováno 24 tisíc aktivních hráčů stolního tenisu. Tito hráči většinou nakupují zboží pro stolní tenis výhradně ve specializovaných prodejnách, a proto lze tento typ maloobchodu v oblasti stolního tenisu v ČR označit za dominující. Prodejny, které se nespécializují na prodej těchto potřeb (např. obchodní řetězce – Tesco, Sportissimo, Gigasport, atd.), hrají z hlediska celkových tržeb prodeje podřadnou roli, a tak v následujícím textu uvedu pouze konkurenci z řad specializovaných maloobchodů se zbožím pro stolní tenis.

Sten marketing s. r. o.

Adresa: Mánesova 13, 120 00 Praha 2.

Kontakt: tel: 777 877 881, fax: 222 718 279.

E-mail: info@stenmarketing.cz.

Internetová adresa: www.vsenastolnitenis.cz.

Otevírací doba: pondělí – pátek 9- 18 hod, sobota 10-13 hod.

Společnost Sten marketing s. r. o. je česká společnost podnikající ve stolním tenise. Společnost provozuje dvě kamenné maloobchodní prodejny a internetový obchod. Společnost byla založena v roce 2001 jako společnost s ručením omezeným, a jedním ze společníků je dlouholetý nejlepší hráč ČR P. Korbel. Sten marketing s. r. o. je výhradním dovozcem značky Stiga, která byla předešlé dva roky oficiálním partnerem české reprezentace mužů, žen, juniorů a juniorek. K prvnímu červenci 2010 získala společnost také pozici výhradního dovozce značky Butterfly pro český trh. Zároveň je tato společnost oficiálním zástupcem značek Donic, Joola, Double Happiness, Banda a TSP pro Českou republiku.

Společnost Sten marketing je největším maloobchodem specializujícím se na prodej zboží pro stolní tenis v ČR a je tedy největším konkurentem společnosti XYZ s. r. o. Tento konkurent významně těží ze spolupráce s Petrem Korbelem. Tento bývalý 18. hráč světového

žebříčku je smluvním partnerem firmy Butterfly, která v současnosti dodává na trh jedny z nejlepších potahů a dřev. Po 27. červnu 2007, kdy byla Mezinárodní federací pro stolní tenis zakázána veškerá lepidla s organickými rozpouštědly, přišla tato firma na trh s potahy vyráběnými zcela novou kombinací technologií High Tension Technology a Spring Sponge. Tyto technologie zajistily potahům podobné vlastnosti v oblasti rychlosti a pružnosti, jaké měly potahy v dobách, kdy se pro zvýšení jejich rychlosti a pružícího efektu upravovaly lepidly s organickými rozpouštědly. Potahy firmy Butterfly získaly během druhé poloviny roku 2007 velkou popularitu a spousta hráčů, kteří do té doby hráli s potahy jiných značek, začala používat potahy této značky. Firmě Butterfly se postupně podařilo získat pozici nejoblíbenější značky ve stolním tenise a její produkty vedou žebříček v prodejnosti nejen potahů, ale i ostatních produktů této firmy. Společnost Sten marketing s. r. o. získala prostřednictvím P. Korbela pozici výhradního dovozce této nejprodávanější značky pro ČR a tím tak dosáhla velké konkurenční výhody. Vedle této značky je společnost také výhradním dovozcem švédské značky Stiga, které byla v letech 2008 – 2010 oficiálním partnerem české reprezentace. S pomocí výhradních dovozních práv těchto dvou silných a oblíbených značek získala společnost Sten marketing s. r. o. pozici číslo 1 na českém trhu.

Společnost Sten marketing s. r. o. provozuje své aktivity také mimo oblast maloobchodního prodeje. Společnost pod záštitou P. Korbela pořádá každoročně několik tréninkových táborů a kempů pod názvem Akademie Petra Korbela. Mimo to společnost také zajišťuje pořádání firemních turnajů na klíč, které nabízí již od ceny 8 tisíc Kč. Sten marketing s. r. o. je také pořadatelem a hlavním partnerem největšího turnaje v ČR Prague Open, který se každoročně koná v srpnu a pravidelně se objevuje na obrazovkách České televize. Společnost také provozuje velkoobchod, kdy dodává své zboží do předních obchodních řetězců v ČR, nutno však podotknout, že tato oblast hraje v porovnání s maloobchodním prodejem nevýznamnou roli. Společnost rovněž nabízí služby poradenství v oblasti stolního tenisu, které vedle P. Korbela zajišťují ligový hráči stolního tenisu mající zkušenosti jak s domácími, tak i se zahraničními soutěži.

Sten marketing s. r. o. má díky své velikosti a spolupráci s Petrem Korbelem propracovanou oblast marketingu, ve které vidím další konkurenční výhodu této společnosti. Sten marketing jako jediný ze specializovaných maloobchodů se zbožím pro stolní tenis v ČR vydává každoročně svůj magazín, ve kterém lze nalézt jak nabídku produktů na nadcházející sezónu (srpen – květen), tak i seznam akcí, na kterých se společnost podílí, a seznam partnerů, kteří se společností spolupracují. Sten marketing s. r. o. má propracované a průběžně aktualizované internetové stránky, využívá také moderních prostředků pro marketing a

komunikace se zákazníkem, jako jsou například sociální síť facebook či program icq. Poměrně velkou aktivitu vyvíjí tato společnost i v oblasti sponzoringu klubů. Sten marketing s. r. o. je sponzorem extraligového týmu mužů DTJ Hradec Králové, dále pak třech týmů působících v 1. lize mužů a čtyřech klubů hrajících nejvyšší soutěž žen.

Společnost se zaměřuje na oblast Čech, zejména pak na velmi zajímavý pražský a středočeský trh (přes 220 klubů stolního tenisu). V tomto tržním segmentu také zaujímá dominantní postavení. Společnost má však potenciál rozšířit své aktivity na celé území České republiky (tedy i na moravský a slezský trh, kde zaujímá společnost XYZ s. r. o. vedoucí pozici), a tudíž považují Sten marketing s. r. o. za největšího konkurenta společnosti XYZ s. r. o.

Sport Spin s. r. o.

Adresa: Mezivrší 29, 147 00 Praha 4.

Kontakt: tel/fax: 244 460 546, tel: 737 415 487.

E-mail: info@sportspin.cz.

Internetová adresa: www.sportspin.cz.

Společnost Sport Spin s. r. o. je přímým dovozcem zboží několika stolně-tenisových značek, mezi kterými bych nejvíce vyzdvihl značky německých firem Tibhar a Andro. Společnost provozuje internetový obchod a velkoobchod, působí také jako distributor značek Donic, Nittaku, TSP, DHS, atd. Společnost se také angažuje v oblasti sponzoringu, kdy je partnerem pražského extraligového klubu El Nino Praha a extraligového týmu Sokol Králův Dvůr. Společnost působí zejména v Praze a pro společnost XYZ s. r. o. je dodavatelem výrobků značky Tibhar.

Cinibulk – specializovaná prodejna zboží na stolní tenis

Adresa: Liberecká 20, 463 31 Chrastava.

Kontakt: tel/fax: 485 143 695.

E-mail: cinibulk@seznam.cz.

Internetová adresa: www.cinibulk.cz.

Specializovaná prodejna zboží na stolní tenis vedená Miroslavem Cinibulkem provozuje kamenný obchod v Libereckém kraji a také internetový obchod. Nabídka značek a produktů je podobná jako u společnosti XYZ s. r. o. Jsou tak zde k prodeji značky jako Butterfly, Joola, Donic, Tibhar, ale i oblíbená čínská značka Li-Ning, která je oficiálním partnerem reprezentace Čínské lidové republiky. Cinibulk – specializovaná prodejna zboží na

stolní tenis zaštiťuje také každoroční letní tréninkové kempy pod názvem Akademie stolního tenisu MoC-Joola a podílí se pořádání turnajů pro registrované hráče i širokou veřejnost pod názvem MoC Cup. Tento obchod nemá žádné výhradní právo na dovoz určité značky na český trh a svou působností nepřekračuje hranice Libereckého kraje. Tudíž nepředstavuje pro společnost XYZ s. r. o. velkou hrozbu z hlediska příchodu na trh Moravy a Slezska.

RT – SPORT

Adresa: Pražská 65/2, 278 01 Kralupy nad Vltavou.

Kontakt: tel: +420 602 310 712.

E-mail: info@miro-tt.com.

Internetová adresa: www.miro-tt.com.

Tato společnost je autorizovaným distributorem populární německé značky Joola, a dále dodává kompletní sortiment ostatních značek Butterfly, Donic, Stiga, Andro, Tibhar, Xiom, TSP, atd. Společnost provozuje internetový obchod a kamenný obchod na ulici Jizerská 328/4 v Praze-Čakovicích.

Všichni konkurenti na českém trhu nabízejí vesměs stejný sortiment zboží pro stolní tenis. Odlišují se tak od sebe zejména podle výhradních práv na dovoz zboží konkrétních značek výrobců. Nejlepší pozici na trhu s potřebami pro stolní tenis zaujímá společnost Sten marketing s. r. o., která má výhradní práva na dovoz výrobků celosvětově nejpopulárnější stolně-tenisové firmy Butterfly a švédské firmy Stiga, která byla v letech 2008-2010 oficiálním partnerem české reprezentace. Společnost XYZ s. r. o. má podepsanou smlouvu o výhradním dovozu zboží japonské firmy Yasaka, která u ostatních konkurentů není příliš rozšířena. Společnosti se tak naskýtá možnost pro diferenciaci od ostatní konkurence a postavit budoucnost obchodu na této značce. Situaci společnosti také nahrává alokace konkurence, která je převážně situována v Praze a na západ od Prahy. V současnosti není na obzoru žádná jiná společnost, která by ohrozila vedoucí postavení této společnosti na Moravě a ve Slezsku. Společnost by se tak měla i nadále orientovat na tento tržní segment v oblasti stolního tenisu, popřípadě orientovat své aktivity na slovenský trh, který je svou blízkostí a dostupností ideálním trhem pro rozšíření působnosti společnosti XYZ s. r. o.

Potenciální nová konkurence (hrozba pohyblivosti)

Český trh v oblasti stolního tenisu je v současné době poměrně nasycený, společnosti jako Sten marketing s. r. o., Cinibulk, Sport Spin s. r. o., XYZ s. r. o. a RT-SPORT pokrývají

téměř celý trh v České republice. Stálý počet zákazníků (24 tisíc registrovaných hráčů a hráček) tvoří poměrně rigidní počet potencionálních zákazníků. Na českém trhu se stolně-tenisovým zbožím tak v současné době není potenciál k velkému nárůstu počtu zákazníků, který by vytvářel atraktivní příležitost pro vstup nové konkurence na tento trh.

V současnosti jsou na českém trhu již obsazené distribuční kanály nejprodávanějších a nejoblíbenějších stolně-tenisových značek. Společnosti působící na českém trhu mají již „rozebrané“ výhradní práva na dovoz těchto značek, jmenovitě: Sten marketing s. r. o. – značky Butterfly a Stiga, XYZ s. r. o. – značka Yasaka, Sport Spin s. r. o. – značky Tibhar a Andro, RT-SPORT – značka Joola. Mimo to všechny společnosti, které se zabývají výrobou produktů pro tento sport, tají know-how výroby a používané technologie (zejména u nejprodávanějších produktů, kterými jsou potahy, dřeva a lepidla). Společnostem, které se chtějí zabývat prodejem zboží na stolní tenis, tak nezbývá jiná možnost, než tyto produkty nakupovat u daných výrobců, nemohou si je vyrobit samy. A jak již bylo výše zmíněno, distribuční kanály nejprodávanějších a nejoblíbenějších značek jsou už na českém trhu obsazené. Existuje zde tak poměrně velká bariéra pro vstup nové konkurence na český trh se zbožím na stolní tenis. Nově přichozím společnostem zbývají pouze méně prodávané značky (ty nepředstavují příležitost k dosažení velkých tržeb z prodeje), nebo možnost odbírat již obsazené značky od svých konkurentů, což je však z hlediska marží z prodeje těchto značek také neatraktivní. Český trh se zbožím na stolní tenis v současnosti neposkytuje vhodnou příležitost pro vstup nových konkurentů⁵⁴ na tento trh, a tak lze z tohoto hlediska označit český trh za atraktivní pro společnost XYZ s. r. o.

Zákazníci (vyjednávací síla zákazníků)

V České republice je registrováno cca 24 tisíc aktivních hráčů stolního tenisu, kteří jsou zároveň cílovým segmentem zákazníků, na které se maloobchody se zbožím na stolní tenis (včetně společnosti XYZ s. r. o.) zaměřují. Na poměrně malém trhu (např. v sousední Spolkové republice Německo je registrováno přes 600 tisíc aktivních hráčů stolního tenisu), jakým je Česká republika, můžeme v současné době najít velký počet⁵⁵ obchodů se zbožím na stolní tenis. Český trh tak lze v této oblasti označit za nasycený. Velké množství obchodů na

⁵⁴ Výjimku by mohl představovat vstup společnosti Adidas na český trh se stolně-tenisovým zbožím. Dle mého názoru by však společnost Adidas požadovala již zavedenou a známou společnost zabývající se maloobchodním prodejem zboží na stolní tenis v ČR, a proto by pravděpodobně dala přednost některým těmto společnostem, jako jsou např. Sten marketing s. r. o. či XYZ s. r. o., před zcela novou a neznámou společností, která by teprve plánovala vstup na český trh se stolně-tenisovým zbožím.

⁵⁵ Vedle již výše zmíněných obchodů působí v ČR mnoho dalších internetových obchodů, které nabízejí zboží na stolní tenis. Jedná se buď o nesespecializované obchody (např. www.kettler.cz, atd.) či o obchody, které svou působností nepřesahují hranice města, kde jsou provozovány (či mají sklady), a jeho blízkého okolí.

malém trhu nahrává zákazníkům, kteří tak těží ze vzájemné konkurence mezi jednotlivými obchody. Zákazníkovi je nabízen široký sortiment zboží, tudíž má poměrně velký výběr. Není proto pouze závislý na určitém typu značky, který by musel za každou cenu kupovat. Tento fakt tak vytváří silnou pozici zákazníka na českém trhu. Této skutečnosti nahrává i trend v oblasti nakupování přes internet. Česká populace se postupně učí, jak nakupovat přes internet v e-shopech jak u nás, tak i v zahraničí. Tento způsob nákupu se v ČR stává stále více populárním, zejména pak nakupování v zahraničních e-shopech, které často vyjde zákazníka mnohem levněji. Tomuto trendu nahrává i existence volného pásma obchodu v rámci Evropské Unie, jejímž členem je i Česká republika. Celní poplatky již nejsou překážkou k nákupu levnějšího zboží v zahraničních obchodech, a zákazníci tak mohou celkem jednoduše a bezproblémově nakoupit požadované zboží za méně peněz. Obchody působící na českém trhu si uvědomují tento trend a výhodnou pozici zákazníků, a často jim nezbývá nic jiného než snižovat prodejní ceny nabízeného zboží. Postavení zákazníků na českém trhu se stolně-tenisovým zbožím tak lze považovat za silné.

Dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů)

Z hlediska vyjednávací síly dodavatelů se jeví český trh se stolně-tenisovým zbožím jako neatraktivní. Dodavatelé mají v oblasti stolního tenisu silnou pozici, která je daná vlastnictvím know-how výroby a technologie potahů a dřev na stolní tenis. V Evropě je převážná většina trhu pokryta několika značkami, kterými jsou: Butterfly, Yasaka, Donic, Joola, Tibhar, Andro. Všechny tyto společnosti vyrábějí ojedinělé (nenahraditelné) zboží, jehož výrobu nelze napodobit bez dostatečných informací, které jednotlivé společnosti tají. Ve stolním tenise tak existuje trh s několika zavedenými specializovanými značkami (viz výše), které mají velmi výhodnou výchozí pozici při obchodování. Společnosti vlastní tyto značky si jsou vědomy své silné pozice a mohou si tak dovolit diktovat pro ně velmi výhodné podmínky. Jako příklad využití této síly lze uvést strategii firmy Butterfly, která vyrábí celosvětově nejprodávanější a nejoblíbenější potahy Tenergy. Prodejnost těchto potahů byla natolik vysoká, že firma získala dominantní postavení v oblasti prodeje potahů, které díky své trvanlivosti⁵⁶ představují nejatraktivnější produkt portfolia výrobců i prodejců. Firma Butterfly využila této silné pozice a jednorázově k 1. 9. 2010 zvýšila cenu všech svých produktů v průměru o 40 % (např. zvýšení ceny 1 potahu Tenergy z 890,- Kč na 1290,- Kč). Pozice společnosti je natolik silná, že odběratelé přistoupili na toto zvýšení cen.

⁵⁶ Běžná trvanlivost potahu je u profesionálního hráče cca. 3 týdny, přičemž cena jednoho potahu je 1290,- Kč.

V rámci společnosti XYZ s. r. o. pak silnou pozici dodavatelů ještě umocňuje skutečnost, že čtyři z šesti nejrozšířenějších značek odbírá od českých konkurenčních společností, které mají výhradní práva na dovoz těchto značek. Jedná se o značky: Butterfly a Stiga – odběr od Sten marketing s. r. o., Tibhar – odběr od Sport Spin s. r. o., Joola – odběr od RT-SPORT, Andro – odběr od Table Tennis Vojtek s. r. o. V případě odběru těchto značek je společnost XYZ s. r. o. závislá nejen na strategii výrobců, ale také i na strategii výhradních dovozců těchto značek (určení ceny a množství zboží k prodeji). Přímým odběratelem je společnost XYZ s. r. o. u následujících značek:

- Yasaka – jedná se o výhradní dovoz zboží této značky do ČR. Zboží této značky tvoří základ sortimentu tohoto obchodu a je odebíráno od švédské společnosti Wood House AB. Spolupráce společnosti XYZ s. r. o. s Wood House AB je na vysoké úrovni, kdy tento švédský dodavatel spolehlivě dodává kvalitní zboží a je také ochotný jednat o cenách dodávaných produktů (na rozdíl od autoritářského přístupu společnosti Butterfly).

Údaje o dodavateli:

Wood House AB, Box 321, 573 24 Tranis, Sweden.

Kontakt: tel: +46 140 564 00, fax: +46 140 173 53.

E-mail: info@woodhouse.com.

Internetová adresa: www.yasaka.se.

- Donic – jedná se o přímý dovoz této značky od německého výrobce této značky DONIC Sportartikel-Vertriebs GmbH.

Údaje o dodavateli:

DONIC Sportartikel-Vertriebs GmbH, Vorderster Berg 7, 663 11 Völklingen, Deutschland.

Kontakt: tel: +49 68 98 29 09 03, fax: +49 68 98 29 09 80.

E-mail: info@donic.com.

Internetová adresa: www.donic.de.

Substituty (hrozba zastupitelnosti)

Činnost společnosti XYZ s. r. o. se týká oblasti sportu. Sport je dnes chápán jako moderní a zdravý způsob trávení volného času. Stolní tenis má v České republice dlouholetou tradici a získává stále větší popularitu u veřejnosti, o čemž svědčí pravidelné televizní přenosy z nejvyšší české soutěže mužů a žen, nebo také pořadatelství Mistrovství Evropy ve stolním tenise mužů a žen, které proběhlo v září roku 2010 v Ostravě. Avšak sportovní oblast je

oblastí, která poměrně snadno podléhá různým změnám preferencí zákazníků a novým trendům. Faktor substituce výrobků tak lze v této specifické oblasti (sport) chápat jako možnost přechodu stávajících zákazníků od stolního tenisu k jiným druhům sportům. Za nejbližší substituty stolního tenisu můžeme označit badminton, squash, ricochet a tenis. Vezmeme-li ale v potaz skutečnost, že zákazníci společnosti XYZ s. r. o. tvoří zejména registrovaní hráči stolního tenisu, kteří působí v oficiálních českých i zahraničních soutěžích, pak lze možnost přechodu těchto zákazníků k jiným sportům (a úplného opuštění stolního tenisu) vyhodnotit jako malou. Co se týče materiální oblasti, tak v současnosti neexistuje žádný substitut, který by mohl nahradit funkci potahů a dřev, které jsou již přes 40 let základem moderního stolního tenisu. Na základě těchto faktů lze usoudit, že hrozba nahraditelnosti výrobků v oblasti podnikání společnosti XYZ s. r. o. není podstatná (alespoň v současné době).

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Z hlediska vnitřního prostředí jsem se rozhodl zanalyzovat portfolio společnosti XYZ s. r. o. Jako nástroj k provedení této analýzy jsem zvolil metodu BCG. V následujícím textu charakterizuji portfolio produktů, které společnost XYZ s. r. o. nabízí svým zákazníkům, a sestavím žebříček prodávaných značek podle objemu jejich prodeje za rok 2010. Následně se pak pokusím rozdělit některé výrobky ze sortimentu společnosti XYZ s. r. o. do čtyř kategorií dle metodiky BCG analýzy, tzn. do kategorií: hvězdy, dojně krávy, otazníky, bídní psi.

5.2.1 Metoda BCG

Společnost XYZ s. r. o. nabízí výrobky celkem od 17 různých výrobců, mezi něž patří jmenovitě dle abecedy: Andro, Asics, Butterfly, DHS, Donic, Double Fish, Dr. Neubauer, Friendship, Joola, Lear, Mizuno, Nittaku, Stiga, Tibhar, TSP, Xiom a Yasaka. Portfolio této společnosti pak tvoří široký sortiment zboží na stolní tenis, které lze rozdělit do následujících kategorií:

- potahy,
- dřeva
- čističe,
- lepidla,
- míčky,
- ohrádky,
- pátky,

- počítačidla,
- poháry,
- pouzdra,
- roboti,
- sítě,
- sportovní obuv,
- stolky pro rozhodčí,
- stoly,
- tašky a batohy,
- textil – trička, teplákové soupravy, šortky, ponožky, ručníky.

Celkové tržby společnosti XYZ s. r. o. za rok 2010 činily 1 802 283,- Kč a zisk z prodeje zboží (obchodní marže) dosáhl částky 790 639,- Kč. Na celkovém prodeji zboží za rok 2010 se z 98,56 % podílelo devět následujících značek: Yasaka, Donic, Butterfly, Andro, Stiga, Joola, Xiom, DHS a Tibhar. Nejprodávanejší značkou za rok 2010 byla Yasaka. Tržby z prodeje zboží značky Yasaka činily 1 163 002,- Kč, což tvoří podíl 64,5 % na celkových tržbách společnosti XYZ s. r. o. Výrobky značky Yasaka jsou také na prvním místě v podílu výrobců na celkovém zisku z prodeje zboží. Zisk z prodeje zboží značky Yasaka činil v roce 2010 634 098,- Kč, což vyjadřuje 80,1 % podíl na celkovém zisku z prodaného zboží. Z hlediska obchodních marží je tedy značka Yasaka bezkonkurenčním leaderem, což je způsobeno úzkou spoluprací s centrálou firmy Yasaka ve Švédsku a vlastnictvím práva pro výhradní dovoz zboží tohoto výrobce do ČR. Druhou nejprodávanejší značkou je Donic, jejíž podíl na celkových tržbách společnosti činil 15,3 % (276 740,- Kč). Na celkovém zisku z prodeje zboží se značka Donic podílela ve výši 7,8 % (61 664,- Kč). Třetí místo z hlediska podílu na celkových tržbách společnosti XYZ s. r. o. zaujímá značka Butterfly, jejíž podíl na celkových tržbách činil 170 546,- Kč (9,5 %). Na celkovém zisku z prodeje činil podíl značky Butterfly 4,1 %, což odpovídá částce 33 038,- Kč. Tyto tři nejprodávanejší značky (Yasaka, Donic a Butterfly) spolu dohromady tvoří podíl ve výši 89,3 % z celkových tržeb dané společnosti, a za rok 2010 bylo prodáno 3405 ks výrobků těchto tří výrobců, přičemž celkový prodej společnosti činil 4 408 ks výrobků. Je tedy zřejmé, že tyto značky hrají nejdůležitější roli v oblasti portfolia společnosti XYZ s. r. o. Podíl dalších značek na celkových tržbách a zisku z prodeje je zachycen v následující tabulce, která uvádí žebříček devíti nejprodávanejších výrobců za rok 2010.

Tabulka č. 5.2: Žebříček nejprodávanějších výrobců za rok 2010.

Umístění	Název výrobce	Tržby v Kč	Podíl na celkových tržbách v %	Zisk z prodeje v Kč	Podíl na celkovém zisku z prodeje v %	Počet prodaných kusů výrobků
1.	Yasaka	1 163 002	64,5	634 098	80,1	2 755
2.	Donic	276 740	15,3	61 664	7,8	391
3.	Butterfly	170 546	9,5	33 038	4,1	259
4.	Andro	52 174	2,9	14 957	1,9	83
5.	Joola	37 204	2,1	14 950	1,9	75
6.	DHS	32 331	1,8	6 755	0,85	743
7.	Stiga	21 204	1,2	4 639	0,6	67
8.	Xiom	15 546	0,9	2 272	0,29	24
9.	Tibhar	7 096	0,4	1 456	0,18	11

Zdroj: vlastní zpracování.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost XYZ s. r. o. nabízí široký sortiment zboží, které lze rozdělit do sedmnácti různých kategorií. Převážná většina prodaného zboží však patří do následujících sedmi kategorií: potahy, míčky, dřeva, textil, pátky (hobby), sportovní obuv a stoly. Těchto sedm kategorií tvoří 87,3 % celkových tržeb společnosti. Nejprodávanější kategorií výrobků jsou potahy. Tato kategorie dosáhla za rok 2010 obrátu ve výši 135 189,- Kč, přičemž zisk z prodeje potahů (celkem 224 kusů) činil 84 143,- Kč. Druhou nejprodávanější kategorií výrobků jsou míčky, kterých se prodalo 1434 kusů balení⁵⁷ za celkem 193 960,- Kč. Pozici třetí nejprodávanější kategorie zboží zaujímá textil, kam patří trička, kraťasy, teplákové soupravy, ručníky a ponožky. V rámci této kategorie bylo prodáno 436 kusů výrobků za celkem 181 185,- Kč. Dohromady tyto tři kategorie tvoří více jak polovinu (57,9 %) celkových tržeb společnosti XYZ s. r. o. Další informace ohledně odbytu jednotlivých kategorií produktů jsou obsaženy v následující tabulce.

⁵⁷ Balení míčků - 3 ks/balení, nebo 144 ks/balení

Tabulce č. 5.3: Žebříček nejprodávanějších kategorií výrobků za rok 2010.

Umístění	Kategorie	Tržby v Kč	Podíl na celkových tržbách v %	Zisk z prodeje v Kč	Podíl na celkovém zisku z prodeje v %	Počet prodaných kusů výrobků
1.	potahy	667 852	37	265 974	33,6	1220
2.	míčky	193 960	10,8	89 239	11,3	1434
3.	textil	181 185	10,1	108 405	13,7	436
4.	stoly	179 158	9,9	50 811	6,4	16
5.	dřevo	159 950	8,9	89 485	11,3	258
6.	obuv	104 564	5,9	51 689	6,5	91
7.	pálky	84 352	4,7	47 096	6,0	384

Zdroj: vlastní zpracování.

Hvězdy

Do kategorie hvězd v rámci prodejního portfolia společnosti XYZ s. r. o. můžeme jednoznačně zařadit potahy švédského výrobce Yasaka. Tato kategorie výrobků značky Yasaka dosáhla za rok 2010 obrát 396 448,- Kč, což činí téměř 22 % z celkových tržeb společnosti. Zisk z prodeje potahů této značky činil celkem 200 446,- Kč, což tvořilo čtvrtinu celkových zisků z prodeje za rok 2010. Celkově bylo za rok 2010 prodáno 762 kusů potahů, z nichž největší počet tvořily následující dva typy potahů značky Yasaka:

- Mark V – za loňský rok prodáno 282 kusů. Objem tržeb za tento produkt dosáhl částky 145 270,- Kč, přičemž zisk z prodeje tohoto potahu činil 74 079,- Kč. Tento výrobek tak dosáhl podílu 8,06 % na celkových tržbách společnosti a 10 % na celkovém zisku z prodeje.
- X-Tend – za loňský rok prodáno 278 kusů. Objem tržeb potahů X-Tend dosáhl za loňský rok částky 141 940,- Kč, a zisk z prodeje činil 67 371,- Kč. Tento výrobek tak v roce 2010 dosáhl podílu 7,9 % na celkových tržbách a 9,1 % na celkovém zisku z prodeje.

Počet prodaných kusů těchto dvou typů potahů značky Yasaka každoročně stoupá. V roce 2007, kdy vznikla společnost XYZ s. r. o., byla prodejnost těchto dvou potahů téměř o

devadesát procent nižší, než v roce 2010, kdy bylo prodáno dohromady 560 kusů těchto výrobků. Díky právu na výhradní dovoz výrobků značky Yasaka do ČR nemá společnost XYZ s. r. o. konkurenci v ČR v oblasti potahů Yasaka. Potenciál růstu prodeje této kategorie výrobků je poměrně vysoký, a potahy výrobce Yasaka se i v příštím roce budou řadit mezi hvězdy.

Další kategorií produktů, kterou lze zařadit mezi hvězdy, jsou stoly na stolní tenis. Společnost XYZ s. r. o. prodala v roce 2010 osmnáct kusů stolů od dvou výrobců Yasaka a Donic. Objem prodeje této kategorie dosáhl celkem 171 158,- Kč, samotný zisk z prodeje činil 50 811,- Kč.

Dojné krávy

Jedná se o produkty, které působí pozitivně zejména na cash flow společnosti, tzn. přináší poměrně vysokou a standardní rentabilitu, přičemž nevyžadují velké finanční vklady. Výrobky spadající do kategorie dojné krávy pak vykazují stabilní podíl na celkovém obratu společnosti. Do této kategorie bych zařadil výrobky od švédské společnosti Yasaka, a to v následujících pěti kategoriích:

- Míčky – celkem bylo za rok 2010 prodáno 634 kusů balení míčků (3 star, Superior), které přinesly společnosti XYZ s. r. o. tržby ve výši 158 078,- Kč (8,8 %) a zisk z prodeje 81 674,- Kč (11,02 %).
- Dřevo – za loňský rok prodáno 224 kusů dřev na stolní tenis. Tato kategorie výrobků značky Yasaka dosáhla tržeb za 135 189,- Kč, což činilo podíl 7,5 % na celkových tržbách společnosti. Zisk z prodeje dřev Yasaka činil 83 143,- Kč., tedy 11,22 % z celkového zisku z prodeje. Nejvíce prodávanými dřevy této značky byly dřeva Ma Lin a dřeva druhé jakosti.⁵⁸
- Pálky – jedná se o tzv. hobby pálky, které jsou prodávány jako komplet s již nalepenými potahy, které slouží pro rekreační hru. Tato kategorie výrobků značky Yasaka je prodávána jako vybavení pro školy, dětské domovy, organizace pro trávení volného času, kempy, atd. Během roku 2010 bylo prodáno 384 kusů těchto pálek za celkem 84 352,- Kč. Zisk z prodeje těchto výrobků pak činil 47 963,- Kč.
- Textil – trička, šortky a teplákové soupravy. V roce 2010 bylo prodáno 359 kusů těchto výrobků. Tržby z prodeje této kategorie značky Yasaka činily 148 683,- Kč,

⁵⁸ Jedná se o dřeva, která mají výrobní vadu (např. suk na držátko, atd.), a proto jsou výrobcem Yasaka dodávány za velmi nízké a výhodné ceny. Nutno však poznamenat, že tyto vady mají pouze malý, ne-li žádný vliv na funkčnost těchto dřev.

tedy 8,2 % podíl na celkových tržbách společnosti. Na celkovém zisku z prodeje měla tato kategorie výrobků podíl 12,7 %, což představovalo částku 94 232,- Kč.

- Sportovní obuv – v roce 2010 bylo prodáno 76 kusů tenisek Ma Lin za částku 77 717,- Kč. Zisk z prodeje toho typu tenisek činil 43 084,- Kč, což představuje podíl 5,8 % na celkovém zisku z prodeje.

Otazníky

Pro sezónu 2010/2011 byl společností Yasaka představen nový typ potahu zvaný Rakza 7. Jedná se o výrobek, který by měl svou kvalitou a vlastnostmi konkurovat nejlepším potahům na trhu, zejména pak potahu Tenergy od japonské firmy Butterfly. Cena jednoho potahu Rakza 7 je v současné době nastavena na 840,- Kč. Potahy značky Yasaka se těší stále vzrůstající oblibě, a to zejména díky své kvalitě a ceně. Potah Rakza 7 je vyroben novou technologií „power sponge“ a měl by konkurovat v současné době nejpopulárnějšímu potahu na trhu, kterým je potah Tenergy. Rakza 7 má však výhodu v podobě nižší váhy a nižší ceny – cena potahu Tenergy se pohybuje kolem 1350,- Kč za 1 kus, zatímco cena jednoho potahu Rakza 7 je 840,- Kč. Právo výhradního dovozu značky Yasaka do ČR a výše zmíněné konkurenční výhody jsou dobrou výchozí pozicí pro vstup tohoto produktu na český trh a pro jeho následné rozšíření. Potah Rakza 7 má potenciál stát se jedním z nejprodávanějších potahů na českém trhu a zařadit se tak mezi hvězdy v rámci prodejního portfolia společnosti XYZ s. r. o.

Mezi další otazníky společnosti XYZ s. r. o. bych zařadil potahy korejského výrobce Xiom. Tato značka je velmi populární v Asii, mimo jiné se jedná o oficiálního partnera reprezentačních družstev Jižní Koreje, které patří v obou kategoriích (muži i ženy) mezi nejlepší týmy světa. Jedná se o společnost, která byla donedávna zcela neznámá pro evropský trh, avšak pomalu se jí daří vytvářet dobrou image u evropského zákazníka. Produktová řada potahů Xiom Omega nabízí kvalitní potahy za poměrně nízkou cenu 790,- Kč za kus, a může se tak během následujících dvou až tří let dostat mezi nejprodávanější značky na evropském trhu. Společnost XYZ s. r. o. začala poprvé nabízet potah Omega v roce 2010, přičemž během tohoto prvního roku bylo prodáno čtyřicet kusů potahu Omega, čímž se Xiom dostal na úroveň značek Joola, Stiga, Tibhar, které již působí na evropském (i českém) trhu dlouhou dobu.

Bídní psi

Do této kategorie bych zařadil produkty německého výrobce Tibhar. Prodejnost výrobků této značky je dlouhodobě velmi nízká, za rok 2010 bylo prodáno celkem jedenáct kusů potahů značky Tibhar, což z hlediska tržeb činilo částku 7 096,- Kč. Výrobky této značky se dlouhodobě pohybují na samém chvostu prodejnosti výrobků. Tato značka je také neatraktivní z hlediska obchodní marže, jelikož společnost XYZ s. r. o. odebírá zboží této značky od společnosti Sport Spin s. r. o., která vlastní práva na dovoz zboží tohoto výrobce do ČR. Společnost XYZ s. r. o. se tak u této značky nedostane k levnému distribučnímu kanálu, což znemožňuje dosahování zisku z prodeje, který by byl rentabilní i z hlediska alternativních nákladů. Společnost XYZ s. r. o. má ve svém prodejním portfoliu tři typy potahů značky Tibhar – Tibhar Sinus, Nimbus a Genius. Všechny tyto tři produkty bych zařadil mezi bídné psy.

Mezi tzv. bídné psy bych dále zařadil potahy výrobců Stiga a Joola. Potahy těchto dvou výrobců patří v posledních dvou letech mezi nejméně prodávané. Navíc jsou tyto dvě značky v ČR oficiálně zastoupeny konkurenty společnosti XYZ s. r. o. (Sten marketing s. r. o., RT-SPORT), tudíž nastává u těchto značek podobný problém jako značky Tibhar. V roce 2010 činil podíl těchto tří značek na celkových tržbách společnosti XYZ s. r. o. pouze necelé 3,5 %.

5.3 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, jejíž pomocí lze identifikovat a hodnotit jak silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky společnosti (vnitřní prostředí společnosti), tak i zároveň hrozby (threats) a příležitosti (opportunities), které jsou součástí vnějšího prostředí společnosti. V následujícím textu uvedu silné stránky, na kterých by měla společnost XYZ s. r. o. stavět svou budoucí strategii, slabé stránky, které by měla společnost postupně eliminovat, a možné pozitivní a negativní dopady vnějšího prostředí na činnost společnosti (příležitosti a hrozby).

Silné stránky (strengths) – jsou identifikované uvnitř společnosti a představují pozitiva, na kterých může společnost stavět budoucí strategii:

- výhradní právo na dovoz zboží značky Yasaka do České republiky, výhodné podmínky spolupráce s tímto výrobcem (zejména nízké ceny při odběru zboží),
- dominantní postavení společnosti na území Moravy a Slezska,
- jediný specializovaný obchod se zbožím na stolní tenis v Ostravě, která je již více než čtyřicet let jedním z hlavních center stolního tenisu v ČR,

- umístění kamenné prodejny na frekventovaném místě a v naprosté blízkosti nejvytíženější haly na stolní tenis v Ostravě,
- odbornost personálu v oblasti poradenství, poskytované služby poradenství týkající se výběru správného a vhodného materiálu na stolní tenis,
- nízké provozní náklady společnosti,
- good image společnosti,
- úzká spolupráce s pořadatelem tréninkového kempu v Bystřici pod Hostýnem, který je největším tréninkovým kempem v ČR,
- vysoký počet stálých zákazníků.

Slabé stránky (weaknesses) – jsou identifikované uvnitř společnosti, představují negativa společnosti:

- stolní tenis nepatří mezi masové sporty v ČR,
- dominantní pozice společnosti Sten marketing s. r. o. na území Čech,
- obsazené právo na výhradní dovoz výrobků nejpopulárnější a ve světě nejprodávanější značky Butterfly,
- obsazené právo na výhradní dovoz výrobků společnosti Stiga, která je od roku 2008 oficiálním partnerem české reprezentace mužů a žen ve stolním tenisu,
- nedostatečné marketingové aktivity společnosti,
- nízká medializace stolního tenisu v ČR,
- silná pozice dodavatelů (výrobců zboží) v oblasti prodeje zboží na stolní tenis,
- nedostatečná technická vybavenost kamenné prodejny – zejména chybí možnost platby kreditní či debetní kartou,
- nízké využití přímého marketingu.

Příležitosti (opportunities) – příznivé možnosti pro společnost, které jsou identifikované v jejím vnějším prostředí. Jedná se o příležitosti, které mohou pozitivně ovlivnit činnost společnosti:

- vytvoření spolupráce se společností Adidas, která hodlá výrazněji vstoupit do oblasti stolního tenisu (nejlépe získání práva na výhradní dovoz zboží do ČR),
- marketingové využití případné spolupráce se společností Adidas,
- úspěch nového potahu Rakza 7, jeho proniknutí mezi 3 nejvíce prodávané potahy v ČR,

- marketingové využití skutečnosti, že smluvním hráčem společnosti Yasaka je Pavel Širůček, člen reprezentace ČR a v současné době jeden z nejtalentovanějších mladých hráčů v České republice,
- pokračující vývoj posilování české měny vůči euru, s tím spojený levnější nákup zboží u zahraničních výrobců (zejména Yasaka – nákup za eura, Donic – nákup za eura),
- nárůst popularity stolního tenisu v ČR po vynikajících výsledcích českého reprezentačního družstva mužů – 3. místo na mistrovství Evropy 2010 v Ostravě, 5. místo na mistrovství světa 2010 v Moskvě,
- spolupráce společnosti XYZ s. r. o. s některým moravským klubem, který působí v české nejvyšší soutěži (např. TJ Mittal Ostrava, SKST Baník Havířov, KST ROBOT Mokré Lazce),
- rozšíření prodeje výrobků kategorie hobby do obchodních řetězců (např. Tesco, Globus, Gigasport, Hervis Sports, atd.) – v současné době je podíl této kategorie na celkových tržbách společnosti pouhých 5 %,
- oživení ekonomického růstu po celosvětové hospodářské krizi, a s tím spojená vyšší zaměstnanost v ČR – vyšší disponibilní důchod domácností,
- jednorázové zdražení nejprodávanějších potahů na současném trhu Tenenergy od společnosti Butterfly (k 1. 9. 2010 zvýšení ceny za jeden potah z 890,- Kč na 1290,- Kč.) vytváří příležitost pro získání nových zákazníků (přetažení od konkurence), kteří nejsou ochotni platit tuto zvýšenou cenu.

Hrozby (threats) – lze chápat jako možné negativní dopady vnějšího prostředí na činnost společnosti:

- konkurence ostatních sportů, a s tím spojená možnost změny preferencí zákazníků (přechod k jinému sportu či jiný způsob trávení volného času),
- trend nákupu v zahraničních e-shopech,
- výraznější oslabení české měny vůči euru – došlo by k zdražení nákupu zboží od zahraničních dodavatelů společnosti (Yasaka, Donic, atd.),
- zdražení ceny ropy na světových obchodních trzích – i v důsledku současného politického vývoje v severní Africe (zejména Libye) a na Blízkém Východě,
- chystané zavedení jednotné sazby daně z přidané hodnoty – mohlo by vést k snížení disponibilního důchodu domácností v důsledku celoplošného zdražování zboží,

obecně by se tak snížilo množství peněz, které mají lidé vyhrazeny na volnočasové aktivity, mezi které patří i stolní tenis,

- proniknutí konkurence na moravský a slezský trh – například společnost Sten marketing s. r. o., která je největší společností specializující se na prodej zboží na stolní tenis v České republice,
- samostatný vstup společnosti Adidas na trh se zbožím na stolní tenis v ČR, případně postoupení práva na výhradní dovoz zboží této společnosti ve prospěch konkurence společnosti XYZ s. r. o.,
- nižší zájem o stolní tenis,
- nedostavení se očekávaného obnovení hospodářského růstu, rostoucí počet nezaměstnanosti,
- uzavření haly na stolní tenis v areálu TJ Mittal Ostrava na ulici Varenská, v jejíž bezprostřední blízkosti se nachází kamenný obchod společnosti XYZ s. r. o.

6 Návrhy, náměty, doporučení

Na základě provedené analýzy současné situace společnosti XYZ s. r. o. navrhuji následující doporučení, jak udržet a zlepšit současnou pozici společnosti na trhu se zbožím na stolní tenis v ČR.

1) Udržení stávající dominantní pozice na trhu Moravy a Slezska

Společnost XYZ s. r. o. ovládá trh na území Moravy a Slezska, a je zde největší společností (obchodem) se specializací na prodej zboží na stolní tenis. Tato současná situace je velkou konkurenční výhodou a pro budoucí vývoj společnosti je tak velmi důležité tuto dominantní pozici i nadále udržet (zejména před svým největším konkurentem společností Sten marketing s. r. o.). Aby společnost XYZ s. r. o. udržela tuto výhodnou pozici, navrhuji následující doporučení (opatření):

- **Udržení stálých (věrných) zákazníků** – po zanalyzování odběratelů společnosti XYZ s. r. o. jsem zjistil, že významným podílem na celkových tržbách společnosti se podílí deset odběratelů, kteří převážně pocházejí z Moravy a Slezska. Těchto deset největších odběratelů nakoupilo zboží za celkem 443 681,- Kč, což tvoří podíl 24,6 % na celkových tržbách společnosti za rok 2010. Pro tyto největší odběratele bych vytvořil speciální nabídku (balíček), která by obsahovala:
 - 10 % sleva na zboží značky Yasaka (zboží značky Yasaka se prodává s nejvyšší obchodní marží, proto snížení prodejní ceny o 10 % bude pro společnost stále vysoce rentabilní).
 - 30 % sleva na týdenní pobyt na tréninkovém kempu v Bystřici pod Hostýnem (společnost XYZ s. r. o. je již třetím rokem jedním z hlavních partnerů tohoto největšího tréninkového kempu v ČR, který je pořádán vždy od 1. 7. do 31. 8.). Cena týdenního pobytu je 3 990,- Kč.
 - 10 tréninkových jednotek zdarma při zakoupení permanentky na 10 tréninkových jednotek (dostupné v kamenném obchodě či v e-shopu) – jedná se o trénink pod vedením zkušených profesionálních hráčů stolního tenisu, jedna tréninková jednotka trvá 90 minut, cena permanentky je 4 500,- Kč.
- **Uzavření spolupráce s oddílem z Moravskoslezského kraje, který působí v extralize ČR mužů ve stolním tenise** – v tomto případě bych doporučoval navázat spolupráci s jedním z extraligových oddílů – SKST Baník Havířov, TJ Mittal Ostrava. Jednalo by se sponzoring A-teamu mužů, který působí v nejvyšší české soutěži ve

stolním tenise. V roce 2009 byla vytvořena spolupráce mezi ČAST⁵⁹ a Českou televizí o pravidelných televizních přenosech ze zápasů extraligy mužů. Od sezóny 2010/2011 byla tato spolupráce rozšířena, a z každého kola extraligy mužů je na sportovním kanálu České televize ČT4 Sport vysílán vybraný zápas (+ zápasy play-off). Spolupráce v této podobě byla dohodnuta i pro nadcházející ročník⁶⁰ české extraligy mužů ve stolním tenise. Prostřednictvím spolupráce (sponzoringu) s extraligovým oddílem se společnosti nabízí poměrně atraktivní (levná) možnost reklamy na televizních obrazovkách – např. SKST Baník Havířov měl tuto sezónu již pět televizních zápasů (pouze základní část), což se rovná cca 10-15 hodinám vysílacího času.⁶¹ Jedná se tedy o zajímavou možnost, jak vstoupit do podvědomí zákazníků nejen na území Moravy a Slezska, ale i na území celé České republiky. Další výhodou takovéto spolupráce je propagace společnosti XYZ s. r. o. (a jí vybranou propagovanou značkou – navrhuji značku Yasaka) na různých stolně-tenisových akcích, které jsou pořádány po celé České republice – např. mládežnické turnaje, mistrovství ČR, nižší soutěže (1. liga, 2. liga, 3. liga, divize, atd.). Pro tuto spolupráci jsem vytvořil následující marketingovou nabídku:

a) nabízíme:

- zdarma zboží značky Yasaka v následujícím množství (v hodnotě cca 60 000,- Kč):
 - potahy – 48 kusů dle vlastního výběru,
 - dřeva – 10 kusů dle vlastního výběru,
 - trička – 30 kusů dle vlastního výběru,
 - šortky – 15 kusů dle vlastního výběru,
 - tepláková souprava – 5 kusů dle vlastního výběru,
 - zimní bundy – 5 kusů dle vlastního výběru,
 - ručníky – 5 kusů dle vlastního výběru,
 - ponožky – 20 kusů dle vlastního výběru,
 - stoly – 1 kus Yasaka Espace Roller (+ 50 % sleva na zakoupení druhého stolu),
 - stolky pro rozhodčí – 2 kusy,
 - počítač – 2 kusy,
 - tašky – 5 kusů dle vlastního výběru,

⁵⁹ ČAST – Česká asociace stolního tenisu.

⁶⁰ Extraliga startuje v září a končí na konci května, kdy probíhají finálové boje play-off.

⁶¹ Z jednotlivých zápasů extraligy je pořizován cca 60 minutový záznam, který je poté 2-3 krát reprízován.

- 20 % sleva na veškeré ostatní zboží značky Yasaka,
- propagace oddílu a možnost umístění reklamního banneru na internetové stránce společnosti XYZ s. r. o.,

b) požadujeme:

- profesionální družstvo mužů působící v české extralize mužů ve stolním tenise,
- reklamní plochu:
 - dresy – 30 x 15 cm,
 - tepláková souprava – 35 x 20 cm,
 - šortky – 10 x 10 cm,
 - ohrádky – 6 kusů reklamních ohrádek o rozměrech 2 x 0,75 metru,
 - reklama na hranách stolů – 4 reklamní nápisy o velikosti 20 x 5 cm,
 - reklamní plocha o rozměru 40 x 30 cm na reklamních tabulích (celkem 3),
 - 2 reklamní tabule na stěnách haly o rozměru 2 x 2 m,
 - reklamní plocha o rozměru 1 x 1 m v záběru televizních kamer,
 - umístění reklamy na elektronických reklamních panelech při TV utkáních,
 - reklamní plocha 1 x 1 m při tiskových konferencích klubu,
 - uvedení loga a adresy e-shopu společnosti na plakátech k utkání klubu,
 - uvedení loga a adresy e-shopu při inzerci klubu v tištěných médiích,
 - reklamní banner na internetové stránce klubu,
 - foto extraligového družstva s logem společnosti,
 - právo použít A-tým a jednotlivé hráče k propagačním účelům (foto-termín, promotion, atd. – celkem 3 dny),
 - výhradní odběr zboží na stolní tenis pouze u společnosti XYZ s. r. o.

Délka spolupráce: nadcházející extraligový ročník 2011/2012 (1. 8. 2011-1. 7. 2012).

2) Proniknutí společnosti na trh Čech

Oblast Prahy a Středočeského kraje je z hlediska stolně-tenisového trhu velmi atraktivní. Působí zde cca 230 oddílů stolního tenisu, což je poměrně vysoký počet. Tento zajímavý segment trhu se zbožím na stolní tenis v ČR je z převážné většiny ovládán společností Sten marketing s. r. o., jejíž sídlo, kamenný obchod a centrála se nachází v Praze. Tato společnost těží ze spolupráce s velmi známým a oblíbeným hráčem stolního tenisu Petrem Korbel a z práva na výhradní dovoz zboží firmy Butterfly, která je v současné době leaderem v oblíbenosti a prodejnosti stolně-tenisových značek nejen u nás, ale i ve světě. Aby

společnost XYZ s. r. o. výrazněji pronikla na tuto část trhu, je třeba nejdříve vybudovávat dobrou image společnosti, postavenou na nízké ceně a dostatečné kvalitě výrobků. Proto navrhuji, aby společnost XYZ s. r. o. vsadila na výrobky společnosti Yasaka, a s nimi se snažila proniknout na tento trh. Výhodou pro společnost XYZ s. r. o. je právo na výhradní dovoz zboží značky Yasaka do ČR, společnost tak má možnost odbírat zboží této značky za velmi výhodné ceny. Navíc jsou výrobky značky Yasaka (zejména potahy, např. Rakza 7) velmi kvalitní a jsou schopné konkurovat výrobkům současného leadera - společnosti Butterfly. Kvalita zboží a možnost nastavení nízkých cen jsou poměrně významnými přednostmi společnosti XYZ s. r. o., na kterých by společnost měla postavit svou strategii, chce-li získat větší podíl na trhu České republiky. Je třeba dostat se do širšího podvědomí zákazníků, kteří v současné době nakupují u konkurenčních obchodů (např. Sten marketing s. r. o.). Nástrojem pro dosažení tohoto dílčího cíle bych zvolil vytvoření výhodné nabídky pro oddíly stolního tenisu působící v soutěžích města Prahy a Středočeského kraje. Jednalo by se o dva typy nabídek, které by se lišily podle úrovně soutěží, v kterých by daný oddíl působil. Oddílům působícím v 1., 2. a 3. lize stolního tenisu v ČR bych adresoval nabídku, která by obsahovala sponzorský dar v podobě libovolného zboží značky Yasaka v hodnotě 10 000,- Kč a slevu 15 % na odběr libovolného zboží značky Yasaka. Takovéto oddíly mají v průměru kolem 5 družstev + širokou mládežnickou základnu, tudíž by byla velká šance, že snížení zisku způsobené slevou 15 % na zboží značky Yasaka by bylo kompenzováno vyšším objemem zakoupeného zboží. Tuto spolupráci bych navázal s pěti až deseti pražskými či středočeskými oddíly stolního tenisu. Ostatním oddílům, které působí na území Prahy a Středočeského kraje v nižších soutěžích a které by měly zájem o zboží značky Yasaka, bych nabídl slevu 10 % na veškeré zboží značky Yasaka po období následujících šesti měsíců.

Tuto strategii bych podpořil marketingovými aktivitami, které jsou uvedeny v následujícím bodě.

3) Marketingové aktivity

V oblasti marketingu bych se zaměřil na zviditelnění značky Yasaka, zejména pak na produkt Rakza 7 (útočný potah), který má velký potenciál stát se jedním z nejprodávanějších potahů na trhu České republiky. Pro zvýšení objemu prodeje výrobků značky Yasaka bych provedl následující aktivity:

- Propagace na turnajích – jednalo by o promotion značky Yasaka formou reklamních a prodejních stánků na turnajích mládeže a mistrovství ČR dospělých. Mládežnické turnaje jsou pořádány po celé České republice, vždy minimálně dva za měsíc. Tyto turnaje poskytují ideální podmínky pro promotion v podobě reklamních stánků, neboť

se na těchto akcích nemusí platit pronájem plochy stánku. Stejná situace panuje i v případě mistrovství ČR ve všech kategoriích. Propagaci značky Yasaka bych postavil na potahu Rakza 7 a dřevu Ma Lin carbon. Pro tyto reklamní účely bych vyhradil 40 kusů potahu Rakza 7 (20 černých, 20 červených) a 20 kusů dřeva Ma Lin Carbon. Tento materiál by mohl kdokoli zdarma vyzkoušet a v případě zájmu ihned zakoupit.

- Tisk letáků – společnost XYZ s. r. o. nemá dostatečně vysoké tržby a zisk, aby se jí vyplatil tisk vlastního bulletinu, jako je tomu u společnosti Sten marketing s. r. o. Navrhuji proto mnohem levnější alternativu, kterou je tisk reklamních letáků. Na těchto reklamních letácích bych informoval o akčních nabídkách zboží výrobce Yasaka, zejména pak opět o dvojici produktů - potah Rakza 7 a dřevo Ma Lin carbon. Nejbližší nabídkou by pak byla 10 % sleva na potah Rakza 7 a dřevo Ma Lin carbon v období od 1. 6. 2011 do 31. 7. 2011 (jedná se o období po ukončení závodní sezóny ve stolním tenise, kdy celá řada hráčů a hráček hledá a zkouší nový hrací materiál).
- Umístění reklamního banneru na webové stránce www.ping-pong.cz (oficiální webová stránka České asociace stolního tenisu) a na www.pinces.cz – rozměry 7 x 7 cm, předpokládaná cena jednoho reklamního banneru 5 000,- Kč/rok.
- Prodejní stánek na nadcházejícím mistrovství Evropy veteránů (MEV 2011), které bude hostit město Liberec v termínu od 20. do 25. června 2011 – kontakt na obchodní kancelář MEV 2011: tel.: +420 608 668 922, e-mail : marketing@evc2011.com.
- Přímý marketing – umožňuje společnosti konkrétně zacílit marketingové aktivity na jednotlivé zákazníky. V této oblasti bych navrhoval využít dvou nástrojů: sociální síť (facebook) a e-mailová komunikace. Současný fenomén, kterým je sociální síť facebook, poskytuje zcela nové možnosti v oblasti přímého marketingu. Jedná se o velmi levnou a efektivní možnost, jak zacílit propagaci společnosti a aktuální nabídky produktů na současné i potenciální zákazníky. Prostřednictvím facebooku by mohla společnost XYZ s. r. o. oslovit daleko více potenciálních zákazníků, než kteroukoliv jinou formou přímého marketingu. Proto doporučuji založení účtu na sociální síti facebook (bezplatné) a jeho následné zapojení do marketingové strategie společnosti. Jako další nástroj přímého marketingu bych zvolil elektronickou poštu. Téměř všichni zákazníci společnosti XYZ s. r. o. mají své e-mailové adresy a využívají služby elektronické pošty. Jedná se tedy o další velmi levnou možnost, jak efektivně a přesně informovat stávající i potenciální zákazníky o novinkách a chystaných akcích

společnosti. Prostřednictvím těchto dvou nástrojů přímého marketingu by měla společnost neustále informovat zákazníky (stávající i potenciální) o současné nabídce produktů, případně přizpůsobovat tyto nabídky konkrétním požadavkům daného zákazníka. Pro tuto činnost navrhuji vytvořit databázi zákazníků, kde by byly vedeny údaje o jejich předchozích nákupech (které potahy a dřeva preferují, jakým stylem hrají, které potahy a dřeva jsou vhodné pro jejich hru, atd.). Na základě této databáze by pak společnost mohla vytvářet nabídky „šité na míru“ konkrétním zákazníkům, přičemž tyto nabídky by byly přesně (efektivně) distribuovány prostřednictvím facebooku a elektronické pošty.

4) Zúžení portfolia výrobců a navázání spolupráce se společností Adidas

Na základě provedené portfolio analýzy společnosti XYZ s. r. o. navrhuji zúžení portfolia prodáváných stolně-tenisových značek. Jak již bylo zmíněno, společnost v současné době nabízí produkty od sedmnácti různých výrobců zboží na stolní tenis. Dle mého názoru je počet prodáváných značek příliš vysoký, a proto navrhuji výprodej zboží následujících výrobců: Tibhar, TSP, Stiga, Joola, Vulkán Champion, Friendship a Andro. Tyto značky se vyznačují nízkými objemy prodeje, a navíc poskytují pouze nízké procento zisku z prodeje zboží těchto výrobců, jelikož společnost XYZ s. r. o. musí zboží těchto značek odebírat od výhradních dovozců, tudíž se nedostane přímo k samotnému výrobcí a nemůže tak nakupovat dané zboží za výhodnou cenu. V současné době činí hodnota zásob těchto značek, které navrhuji vyřadit z portfolia nabízených produktů společnosti, celkem 97 452,- Kč. Prodejní cena těchto produktů (dle současného ceníku společnosti) činí 152 856,- Kč. Navrhuji vytvořit speciální nabídku na výrobky těchto značek s cílem co nejrychlejšího prodeje a získat tak cca 100 000,- Kč.

Peněžní prostředky získané z výprodeje produktů nadbytečných značek bych použil na nákup zboží společnosti Adidas. Tato světově známá společnost projevuje v současné době velký zájem vstoupit na trh stolního tenisu jak v Asii, tak i v Evropě. Dle mého názoru má značka Adidas velký potenciál stát se jednou z nejprodávanějších značek v oblasti stolního tenisu. Pro sezónu 2010/2011 společnost Adidas vytvořila speciální textilní kolekci na stolní tenis a v současné době se již do oběhu dostávají potahy a dřeva vyrobené touto společností. Vzhledem k tomu, že Adidas je jedním z největších, nejrozšířenějších a nejpopulárnějších výrobců sportovního zboží, má tato společnost velkou naději výrazně uspět i na trhu se zbožím na stolní tenis. Velkou příležitostí pro společnost XYZ s. r. o. vidím například v kategorii textil (oblečení – trička, teplákové soupravy, šortky, ponožky, atd.), kde by speciální kolekce této značky pro stolní tenis splňovala jednak touhu zákazníka po specifické

značce z oblasti stolního tenisu, tak i touhu zákazníka zakoupit si celosvětově známou a uznávanou značku z oblasti sportu. Jelikož kategorie textilních výrobků tvoří podíl 10,1 % na celkových tržbách společnosti (181 185,- Kč), mohlo by zboží značky Adidas výrazně zvýšit tržby společnosti XYZ s. r. o. a tím pádem i zlepšit její hospodářský výsledek.

V současné době je výhodná pozice pro jednání o této spolupráci, jelikož společnost Adidas hledá partnery a odběratele v rámci jejího chystaného razantního vstupu na trh s výrobky na stolní tenis. Navrhuji tedy oslovit společnost Adidas a otevřít jednání o možnosti získání práva na výhradní zastoupení této značky pro ČR v oblasti stolního tenisu. Doporučuji kontaktovat následující osobu:

Jens Lang.

Manažer společnosti Green Fitness GmbH, která vlastní celosvětovou oficiální licenci na zboží na stolní tenis značky Adidas.

Tel.: +49 6431 584870.

Fax: +49 6431 5848799.

E-mail: jens.lang@green-fitness.de.

7 Závěr

Tuto diplomovou práci jsem rozdělil do dvou částí. V první části práce jsem se zabýval obecnou teorií strategického managementu, druhou část práce jsem poté věnoval strategické analýze konkrétní společnosti, která podniká v oblasti prodeje zboží na stolní tenis. Informace získané z provedené strategické analýzy byly poté stěžejním základem pro vypracování seznamu návrhů a doporučení pro zlepšení současné situace dané společnosti.

V první části této práce, která byla zasvěcena obecné teorii strategického managementu podniku, jsem velký prostor věnoval koncepci shareholder value a s ní spojené změně v oblasti systémů ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku. V průběhu první dekády 21. století se do středu zájmu dostala myšlenka vytváření přidané hodnoty pro vlastníky (shareholders) a sledování ukazatele EVA, případně MVA. Dopady této manažerské koncepce jsou dle mého názoru rozporuplné. Na jedné straně stojí zdravá myšlenka této koncepce, tzn. vytvářet více, než jsou veškeré náklady na kapitál (cizí i vlastní), která může vést k vybudování zdravých, silných a vnitřně stabilizovaných podniků. Tyto podniky pak mohou tvořit poměrně pevný základ národních ekonomik. Na druhé straně však stojí poměrně snadná možnost zneužití této koncepce, a to zejména v oblasti sociální. Nezodpovědné (často i neetické) chování zejména finančních institucí při jejich honbě za krátkodobými zisky, tvorbou akcionářských hodnot a různými bonusy vedly k celosvětové hospodářské krizi. Pod záminkou této finanční krize se pak vedení podniků často uchýlovalo k redukci počtu zaměstnanců v rozsahu, který nebyl nezbytně nutný. Mnoha manažerům se tak naskytla příležitost, jak zredukovat celkové náklady na zaměstnance ve prospěch jednostranného prosazování koncepce shareholder value, aniž by došlo k negativnímu dopadu na podnikovou, či jejich samotnou dobrou pověst. Neetické chování managementu podniků je pak ještě podporováno propracovaným systémem různých bonusů a odměn. Kapitola o strategickém managementu podniku také obsahuje charakteristiku strategického myšlení, členění strategií a pohled na strategický management jako na soubor na sebe navazujících procesů.

Druhá (praktická) část práce byla zaměřena na strategickou analýzu, která je jednou z klíčových složek strategického řízení podniku. V této části diplomové práce jsem si kladl za cíl detailně zanalyzovat současnou situaci konkrétní společnosti, která podniká v oblasti prodeje zboží na stolní tenis. Postupně jsem pomocí různých nástrojů strategické analýzy (metoda PEST, Porterův model konkurenčních sil, metoda BCG, SWOT analýza) získal podrobné informace o současném stavu společnosti XYZ s. r. o. Na základě těchto informací

jsem poté sestavil seznam doporučení, které by měly vést ke zlepšení situace společnosti v následujících letech.

V prvním bodě seznamu doporučení se zaměřuji na udržení stávající dominantní pozice na trhu Moravy a Slezska, kterou společnost drží od roku 2007, kdy byla založena. Tento bod jsem rozdělil do dvou částí: udržení stálých (věrných) zákazníků a propagace společnosti prostřednictvím uzavření spolupráce s profesionálním moravskoslezským klubem, který působí v extralize ČR mužů ve stolním tenise. Za účelem realizace těchto podbodů jsem vytvořil dvě marketingové nabídky.

Bod číslo dvě zahrnuje strategii proniknutí společnosti na trh Čech, kde drží dominantní pozici největší konkurent společnosti XYZ s. r. o. společnost Sten marketing s. r. o. Na tento trh by společnost mohla proniknout pomocí vhodné kombinace vysoké kvality a nízké ceny výrobků značky Yasaka, pro které vlastní společnost XYZ s. r. o. výhradní dovozní právo pro Českou republiku.

V třetím bodě seznamu doporučení navrhuji rozšíření marketingových aktivit společnosti, které bych zaměřil na zviditelnění značky Yasaka, zejména pak na produkt Rakza 7, který má potenciál stát se jedním z nejprodávanějších potahů na trhu České republiky.

V posledním čtvrtém bodě seznamu doporučení se zabývám myšlenkou o zúžení portfolia nabízených výrobků a navázání spolupráce se společností Adidas. Na základě provedené portfolio analýzy navrhuji vedení společnosti rozprodat výrobky neatraktivních a málo prodávaných výrobců, a získaný kapitál investovat k nákupu zboží od výrobce Adidas.

Cílem této diplomové práce bylo seznámit se s oblastí strategického řízení podniku, pomocí vhodných nástrojů provést strategickou analýzu současné situace společnosti zabývající se prodejem zboží na stolní tenis, a na základě zjištěných informací vypracovat návrhy a doporučení, jak dosáhnout pozitivního vývoje dané společnosti v následujících letech. Cíl této diplomové práce se mi podařilo splnit.

Použitá literatura

Odborné publikace:

- [1] DEDOUCHOVÁ, A. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] GRASSEOVÁ, M; DUBEC, R; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [3] GUINN, A; KRATOCHVÍL, O; MATUŠÍKOVÁ, I. *Management – Úvod do podnikání, managementu a popis podnikatelského prostředí malých a středních podniků ČR*. Kunovice: EPI, s. r. o., 2007. 202 s. ISBN 978-80-7314-127-1.
- [4] HANDELSBLATT. *Handelsblatt Management Bibliothek. Bd. 1: Die besten Managementbücher, A-K*. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005. 283 s. ISBN 3-593-37816-7.
- [5] HANDELSBLATT. *Handelsblatt Management Bibliothek. Bd. 4: Die erfolgreichsten Unternehmer, A-K*. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005. 252 s. ISBN 3-593-37819-1.
- [6] HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8
- [7] KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] LANG, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [9] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [10] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [11] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [12] ZUZÁK, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2008. 169 s. ISBN 978-80-213-1811-3.

Internetové zdroje:

- [1] *Akcie ČEZ - BAACEZ, kurzy | RM-SYSTÉM* [online]. RM-SYSTÉM, Česká burza cenných papírů a. s. c2008 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.rmsystem.cz/akcie-11392-cez/>>.
- [2] *Barclays.com – Home page* [online]. c Barclays 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://group.barclays.com/>>.
- [3] *ČEKIA: V hodnocení EVA TOP 100 za rok 2009 ČEZ jednoznačným vítězem, ale i poraženým* [online]. ČEKIA, a. s. c2001-2011 [cit. 2011-01-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.cekia.cz/cz/archiv-tiskovych-zprav/151-tz101102/>>.
- [4] *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Český statistický úřad c2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home/>>.
- [5] *Český statistický úřad | ČSÚ: 23812999.xls* [online]. Český statistický úřad c2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/23812999.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/23812999.xls)>.
- [6] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku* [online]. Katedra financí, Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, 2007, změněno 23. 10. 2007 [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-roots/ekf/konference/cs/okruhy/frpfi/rocnik2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf>.
- [7] *DONIC-Sportartikel GmbH* [online]. [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.cms.donic.de/de/kontakt.html/>>.
- [8] *MPO | Analytické materiály a statistiky* [online]. MPO c2005 [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>>.
- [9] *Obchod na stolní tenis* [online]. [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.cinibulk.cz/>>.
- [10] *RT-SPORT: Stolní tenis-pingpong-tabletennis* [online]. RT-SPORT c2003-2010 [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://shop.tabletennis-online.info/>>.
- [11] *SportSpin.cz - obchod s potřebami pro stolní tenis* [online]. SPORT SPIN c2011 [cit. 2011-01-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.sportspin.cz/>>.

- [12] *Stolní tenis: centrum stolního tenisu na internetu - eObchod DESAKA s.r.o.* [online]. DESAKA spol, s. r. o. c2009 [cit. 2011-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.pincesobchod.cz/>>.
- [13] *Stolní tenis : pingpong - vše na stolní tenis.cz od STEN marketing* [online]. [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.vsenastolnitenis.cz/>>.
- [14] *World's Largest Banks* [online]. Mapsofworld.com c1999-09, změněno 4. 4. 2011 [cit. 2011-01-16]. Dostupný z WWW: <<http://finance.mapsofworld.com/banks/>>.
- [15] *Yasaka* [online], změněno 4. 4. 2011 [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.yasaka.se/contact.asp/>>.

Seznam zkratek

- [1] apod. – a podobně
- [2] a.s. – akciová společnost
- [3] atd. - a tak dále
- [4] cm- centimetr
- [5] č.- číslo
- [6] ČAST- Česká asociace stolního tenisu
- [7] ČR- Česká republika
- [8] HDP – hrubý domácí produkt
- [9] ISBN- International system book number (Mezinárodní systém číslování knih)
- [10] ITTF – International Table Tennis Federation
- [11] jm.- jmenovitě
- [12] m- metr
- [13] např. - například
- [14] NATO – Severoatlantická aliance
- [15] Sb. – sbírka
- [16] s. r. o. – společnost s ručením omezeným
- [17] tzn. – to znamená

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1: Shareholder value a stakeholder value.....	18
Tabulka č. 2.2: Vývoj souhrnné EVA TOP 100 nejúspěšnějších firem v ČR 2002-2009.....	21
Tabulka č. 2.3: Vývoj ukazatele EVA společnosti ČEZ 2005-2009.....	22
Tabulka č. 2.4: Vývoj ceny akcií společnosti ČEZ 2005-2010.....	23
Tabulka č. 2.5: Vývoj absolutní hodnoty EVA dle agregací průmyslu 2000-2009 v mld. Kč.....	24
Tabulka č. 2.6: Vývoj hodnot General Electric a Siemens z roku 2005.....	27
Tabulka č. 2.7: Top 10 investičních bank za rok.....	28
Tabulka č. 4.1: Základní majetková struktura společnosti XYZ s. r. o.....	39
Tabulka č. 5.1: Základní makroekonomické ukazatele ČR 2007-2010.....	43
Tabulka č. 5.2: Žebříček nejprodávanějších výrobců za rok 2010.....	54
Tabulka č. 5.3: Žebříček nejprodávanějších kategorií výrobků za rok 2010.....	55

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

